

Biblioteca de *Management*

Eugen Burduș

TRATAT DE MANAGEMENT

Ediția a III-a





Eugen Burduș, profesor universitar emerit, doctor în economie, al Academiei de Studii Economice din București, unde a predat în cadrul activităților desfășurate, cursuri la mai multe discipline, între care: *Fundamentele managementului organizației*, *Metodologii manageriale*, *Management comparat internațional*, *Programarea producției industriale*, *Organizarea producției și Proiecte economice*. O activitate practică de manager a desfășurat în funcțiile de prodecan al Facultății de Management și de prorector al Academiei de Studii Economice București. A predat, pentru o perioadă de patru ani, la Universitatea din Oran – Algeria, cursuri

în domeniul managementului organizației și a avut mai multe contacte cu universități din Franța, Germania și Canada. A elaborat cercetări pe bază de contract și a desfășurat o activitate de consultanță, pe probleme de management, în cadrul mai multor întreprinderi românești. A participat la numeroase manifestări științifice interne și internaționale și a publicat, singur sau în colaborare, mai multe lucrări științifice în domeniul managementului.

De același autor (o listă selectivă de lucrări):

1. **Reproiectarea managementului organizației**, (prim autor), Editura ProUniversitaria, București
2. **Proiect economic**. Model simplificat de elaborare a strategiei unei întreprinderi, (coordonator), Editura ProUniversitaria, București
3. **Tratat de management**, Ediția a II-a, Editura ProUniversitaria, București
4. **Management comparat internațional**, Ediția a V-a, Editura ProUniversitaria, București
5. **Fundamentele managementului organizației**, (prim autor), Ediția a III-a, Editura ProUniversitaria, București
6. **Metodologii manageriale**, (prim autor), Editura ProUniversitaria, București
7. **Managementul schimbării organizaționale**, (coordonator), Editura Economică, București
8. **Management comparat**, Editura Economică, București
9. **Întreprinzătorul**, (coordonator), Editura ProUniversitaria, București
10. **Management**, (coordonator), Editura ProUniversitaria, București
11. **Ghidul managerului eficient (vol.1 și vol.2)**, (coautor) Editura tehnică, București
12. **Programarea producției industriale**, (coautor), Editura Didactică și Pedagogică, București

CUPRINS

Partea I-a

FUNDAMENTELE MANAGEMENTULUI

CAPITOLUL 1

CONCEPTE DE BAZĂ ALE MANAGEMENTULUI

1.1. Tripla semnificație a managementului.....	39
1.2. Managementul ca artă și știință.....	41
1.3. Retrospectiva managementului.....	44
1.3.1. Școala clasică (tehnicistă, universalistă).....	45
1.3.2. Școala sociologică (a relațiilor umane).....	49
1.3.3. Școala cantitativă	51
1.3.4. Școala sistemică	52
1.3.5. Școala contextuală	53
1.4. Procesul de management.....	54
1.4.1. Managementul ca proces.....	54
1.4.2. Trăsăturile procesului de management	55
1.4.3. Fazele procesului de management	56
1.5. Funcțiile managementului.....	57
1.5.1. Definirea și conținutul funcțiilor managementului	60
1.5.2. Evoluții în exercitarea funcțiilor managementului.....	63
1.6. Obiectul de studiu al managementului organizației.....	64
1.6.1. Relațiile de management.....	65
1.7. Bibliografie	70

CAPITOLUL 2

REPREZENTANȚI DE SEAMĂ AI MANAGEMENTULUI

2.1. Pe cine considerăm celebru în management?	71
2.2. Prezentarea succintă a unor personalități în management	73
2.2.1. Max Weber (1864-1920).....	73
2.2.2. Chester Barnard (1886-1961).....	75
2.2.3. Elton W. Mayo (1880-1948).....	75
2.2.4. Theodore Levitt (1925 -).....	77
2.2.5. Harry Igor Ansoff	79
2.2.6. Alfred D. Chandler (1918-).....	81
2.2.7. Kenichi Ohmae (1943-)	82
2.2.8. Michael Porter (1947-)	85
2.2.9. Douglas McGregor.....	87
2.2.10. Abraham H. Maslow (1908-1970).....	88

2.2.11. Frederick Herzberg (1923-)	89
2.2.12. Charles Handy (1932-)	90
2.2.13. Henry Mintzberg (1939-)	90
2.2.14. Rensis Likert (1904-1981)	91
3.3.15. Warren Bennis (1925-)	93
3.3.16. John Adair (1934-)	95
3.3.17. Tom Peters (1942-) și Robert H. Waterman (1936-)	98
3.3.18. Rosabeth Moss Kanter (1943-)	102
2.3. Bibliografie	105

CAPITOLUL 3

ÎNTEPRINZĂTORII

3.1. Rolul întreprinzătorului în afaceri	107
3.2. Spiritul întreprinzător	108
3.3. Definirea întreprinzătorului	109
3.4. Ce determină o persoană să devină întreprinzător?	110
3.4.1 Forțe care orientează spiritul întreprinzător	110
3.4.2 Variabile care determină transformarea unei persoane în întreprinzător	112
3.5. Avantajele unui spirit întreprinzător	113
3.6. Obstacolele potențiale pentru un întreprinzător	114
3.7. Diversitatea culturală a spiritului întreprinzător	116
3.8. Greșeli majore ale întreprinzătorilor	120
3.9 Bibliografie	123

CAPITOLUL 4

MANAGERII

4.1. Definirea și caracteristicile managerilor	125
4.2. Tipologia managerilor	127
4.2.1. Clasificarea managerilor	128
4.2.2. Tipuri de manageri	128
4.2.3. Stiluri de management	130
4.3. Rolurile managerilor	131
4.4. Evaluarea managerilor	133
4.5. Perfecționarea pregătirii managerilor	134
4.6. Promovarea managerilor	136
4.7. Eficiența muncii managerilor	137
4.8. Modalități de creștere a eficienței muncii managerilor	141
4.8.1. Deficiențe în folosirea timpului de muncă	141
4.8.2. Programarea muncii managerilor	141
4.8.3. Folosirea colaboratorilor externi	143
4.8.4. Utilizarea secretariatului	144
4.8.5. Modernizarea instrumentarului managerial	146
4.8.6. Organizarea ergonomică a muncii managerului	146
4.8.7. Perfecționarea raporturilor șefi-subordonați	147
4.9. Bibliografie	148

CAPITOLUL 5**LIDERII ȘI LEADERSHIP-UL**

5.1. Definirea și calitățile liderilor	149
5.2. Caracteristicile liderilor	152
5.3. Conceptul de leadership	156
5.3.1. Abordări majore în domeniul leadership-ului	156
5.3.2. Cele două părți (strategică și umană) ale leadership-ului	159
5.3.3. Locul leadership-ului în afaceri	161
5.3.4. Gruparea companiilor după competența în leadership.....	163
5.4. Comparatie între întreprinzători, manageri și lideri.....	163
5.5. Bibliografie	165

CAPITOLUL 6**MANAGEMENTUL BAZAT PE CREAREA, ÎMPĂRTĂȘIREA ȘI
EXPLOATAREA CUNOȘTIINȚELOR („KNOWLEDGE
MANAGEMENT”)**

6.1. Scurt istoric al împărtășirii și exploatării cunoștințelor.....	167
6.2. Conceptul de cunoștințe.....	168
6.3. Semnificația conceptului „knowledge management”.....	172
6.4. Orientări în „knowledge management”	176
6.5. Crearea întreprinderii în contextul exploatării cunoștințelor	177
6.6. Strategia întreprinzătorului în condițiile împărtășirii cunoștințelor	180
6.7. Premise ale procesului de creare a unei afaceri în condițiile împărtășirii cunoștințelor (knowledge management)	182
6.8. Cerințe, deprinderi și responsabilități impuse de împărtășirea cunoștințelor	185
6.9. Caracteristici ale întreprinderii în condițiile „knowledge management”	187
6.10. Bibliografie	189

CAPITOLUL 7**ORGANIZAȚIA ȘI ÎNTREPRINDEREA**

7.1. Conceptul de organizație	190
7.2. Conceptul de întreprindere	191
7.2.1. Definirea întreprinderii	192
7.2.2. Responsabilitatea socială a întreprinderii	194
7.2.3. Tipologia întreprinderilor.....	196
7.2.3.1. Clasificarea întreprinderilor după forma de proprietate	196
7.2.3.2. Clasificarea întreprinderilor după numărul proprietarilor și modalitățile de constituire și exploatare a patrimoniului.....	197
7.2.3.3. Clasificarea întreprinderilor după apartenența națională.....	200
7.2.3.4. Clasificarea întreprinderilor după gradul de mărime	200
7.3. Modele de internaționalizare a activităților	203
7.3.1. Compania mondială	203

7.3.2. Compania internațională	204
7.3.3. Compania multinațională	206
7.3.4. Compania transnațională	208
7.3.5. Rolurile companiilor naționale în cadrul transnaționalei	212
7.3.6. Sinteza caracteristicilor companiilor prezentate	216
7.4. Mediul ambiant extern al organizației	217
7.4.1. Conceptul și necesitatea abordării mediului ambiant extern al organizației	217
7.4.2. Factorii economici	218
7.4.3. Factori tehnici și tehnologici	219
7.4.4. Factori de management	220
7.4.5. Factori sociali-culturali	220
7.4.6. Factori ecologici	221
7.4.7. Factori politici	223
7.5. Bibliografie	223

CAPITOLUL 8

FUNCȚIUNILE ORGANIZAȚIEI

8.1. Conceptul de organizare procesuală	224
8.1.1. Definirea organizării procesuale	224
8.1.2. Componentele organizării procesuale	226
8.2. Conținutul funcțiunilor organizației	229
8.2.1. Stările funcțiunilor	229
8.2.2. Funcțiunea comercială	229
8.2.2.1. Definirea funcțiunii	229
8.2.2.2. Activitățile componente	230
8.2.3. Funcțiunea de cercetare-dezvoltare	232
8.2.3.1. Definirea funcțiunii	232
8.2.3.2. Activitățile componente	233
8.2.4. Funcțiunea de producție	238
8.2.4.1. Definirea funcțiunii	238
8.2.4.2. Activitățile componente	238
8.2.5. Funcțiunea financiar-contabilă	244
8.2.5.1. Definirea funcțiunii	244
8.2.5.2. Activitățile componente	244
8.2.6. Funcțiunea de resurse umane	246
8.2.6.1. Definirea funcțiunii	247
8.2.6.2. Activitățile componente	247
8.2.7. Funcțiunea de management	251
8.2.7.1. Definirea funcțiunii de management	251
8.2.7.2. Activitățile componente	251
8.3. Interdependența funcțiunilor organizației	252
8.4. Dinamica funcțiunilor organizației	254
8.5. Bibliografie	256

CAPITOLUL 9**CREAREA UNEI ÎNȚREPRINDERI**

9.1. Etapele de creare a unei întreprinderi	258
9.1.1. Găsirea ideii	258
9.1.2. Elaborarea proiectului	259
9.1.2.1. Studiul comercial	260
9.1.2.2. Studiul financiar	268
9.1.2.3. Studiul juridic	271
9.1.3. Lansarea operațiilor	271
9.1.4. Demararea activității	272
9.2. Structura generală a planului de afaceri	272
9.2.1. Necesitatea elaborării unui plan de afaceri	272
9.2.2. Componentele planului de afaceri	274
9.2.3. Criterii de evaluare a planului de afaceri de către investitori	280
9.2.4. Prezentarea planului de afaceri	282
9.2.5. Structura unui plan de afaceri	282
9.2.6. Conținutul planului de afaceri	284
9.3. Bibliografie	291

CAPITOLUL 10**SISTEMUL DE MANAGEMENT AL ORGANIZAȚIEI**

10.1. Componentele sistemului de management	292
10.2. Conceptul de management comercial	295
10.2.1. Definirea managementului comercial	295
10.2.2. Componentele managementului comercial	295
10.3. Conceptul de management al cercetării-dezvoltării	297
10.3.1. Definirea managementului cercetării-dezvoltării	297
10.3.2. Componentele managementului cercetării-dezvoltării	298
10.4. Conceptul de management al producției	300
10.4.1. Definirea managementului producției	300
10.4.2. Componentele managementului producției	301
10.5. Conceptul de management financiar-contabil	302
10.5.1. Definirea managementului financiar-contabil	302
10.5.2. Componentele managementului financiar-contabil	304
10.6. Conceptul de management al resurselor umane	304
10.6.1. Definirea managementului resurselor umane	304
10.6.2. Componentele managementului resurselor umane	306

Partea a II-a

COMPONENTELE MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIEI**CAPITOLUL 11****STRATEGIA ORGANIZAȚIEI ȘI MANAGEMENTUL STRATEGIC**

11.1. Conceptele de politică, strategie și tactică.....	311
11.1.1. Politica organizației	311
11.1.2. Strategia organizației	312
11.1.3. Tactica organizației	316
11.1.4. Diferențierea dintre politică, strategie și tactică.....	317
11.2. Componentele strategiei și tacticii organizației.....	317
11.2.1. Misiunea organizației.....	318
11.2.2. Obiectivele strategice și tactice.....	319
11.2.3. Opțiunile strategice	322
11.2.4. Variabile luate în considerare la elaborarea strategiei	322
11.2.5. Stabilirea obiectivelor și opțiunilor pe niveluri ierarhice.....	323
11.2.6. Resursele	324
11.2.7. Termenele	324
11.3. Tipologia strategiilor organizațiilor	325
11.3.1. Clasificarea după sfera de cuprindere	325
11.3.2. Clasificarea după dinamica obiectivelor.....	326
11.3.3. Clasificarea după natura obiectivelor.....	326
11.3.4. Clasificarea după modul de obținere a avantajului competitiv	327
11.4. Conceptul de management strategic	329
11.4.1. Definirea managementului strategic	329
11.4.2. Etapele managementului strategic	330
11.5. Bibliografie	332

CAPITOLUL 12**STRUCTURA ORGANIZATORICĂ**

12.1. Conceptul de structură organizatorică	334
12.2. Componentele structurii organizatorice	335
12.2.1. Postul	335
12.2.2. Funcția	336
12.2.3. Ponderea ierarhică (norma de conducere).....	337
12.2.4. Compartimentul	338
12.2.5. Nivelul ierarhic	338
12.2.6. Relațiile organizatorice	340
12.3. Tipuri de structuri organizatorice.....	340
12.3.1. Structura ierarhică (de tip scalar).....	340
12.3.2. Structura funcțională.....	341
12.3.3. Structura ierarhic-funcțională (mixtă).....	341
12.4. Principii ale organizării structurale	342
12.5. Structura organizatorică informală	343
12.5.1. Conceptul de organizare informală.....	343

12.5.2. Componentele structurii informale	344
12.5.3. Interdependența dintre structura formală și structura informală a organizației	347
12.6. Modalități de reprezentare a structurii organizatorice.....	348
12.6.1. Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF)	348
12.6.2. Organigrama	349
12.6.3. Fișa postului	353
12.7. Bibliografie	355

CAPITOLUL 13

SUBSISTEMUL INFORMAȚIONAL

13.1. Conceptul de sistem informațional.....	356
13.2. Componentele sistemului informațional	357
13.3. Funcțiile sistemului informațional.....	365
13.4. Cerințele de raționalitate ale informațiilor.....	366
13.5. Tehnologia Informațională (IT – Information Tecnology) și Managementul Sistemului de Informații (MIS – Management Information Systems).....	367
13.5.1. Tehnologia informațională.....	367
13.5.2. Managementul Sistemului de Informații (MIS).....	369
13.6. Deficiențe majore ale sistemului informațional.....	370
13.7. Principii ale sistemului informațional.....	371
13.8. Bibliografie	373

CAPITOLUL 14

PROCESUL DECIZIONAL

14.1. Conceptul de decizie și cerințele de raționalitatea ale acesteia....	374
14.1.1. Conceptul și necesitatea deciziei de management	374
14.1.2. Componentele procesului de management	376
14.1.3. Cerințe de raționalizarea a deciziei de management.....	379
14.2. Tipologia deciziilor.....	380
14.2.1. Clasificarea deciziilor după orizontul de timp	380
14.2.2. Clasificarea deciziilor după gradul de cunoaștere a mediului de către decident.....	382
14.2.3. Clasificarea deciziilor după numărul de persoane care fundamentează decizia.....	384
14.2.4. Clasificarea deciziilor după periodicitate.....	386
14.2.5. Clasificarea deciziilor după numărul de criterii decizionale....	386
14.3. Psihologia deciziilor	387
14.4. Structura procesului decizional	388
14.4.1. Abordări decizionale.....	388
14.4.2. Etapele procesului decizional strategico-tactic	389
14.5. Bibliografie	393

CAPITOLUL 15**MOTIVAREA PERSONALULUI**

15.1. Definirea motivării.....	394
15.2. Conceptul de motivație.....	395
15.3. Componentele motivației.....	396
15.4. Forme ale motivației.....	397
15.5. Forme ale motivării.....	398
15.6. Motivația și performanța.....	398
15.7. Teorii motivaționale.....	399
15.7.1. Teorii motivaționale bazate pe nevoi.....	399
15.7.1.1. Teoria ierarhizării a lui A.Maslow.....	399
15.7.1.2. Teoria ERG a lui Alderfer.....	401
15.7.1.3. Teoria lui F.Herzberg.....	402
15.7.1.4. Teoria necesităților a lui McClelland.....	402
15.7.2. Influența teoriilor motivaționale bazate pe nevoi asupra managementului.....	403
15.7.3. Teorii motivaționale procesuale.....	403
15.7.3.1. Teoria așteptării a lui V.H.Vroom.....	404
15.7.3.2. Teoria așteptării abordată de L.W.Porter și E.E.Lawler.....	406
15.7.3.3. Teoria echității.....	407
15.7.4. Modelul Porter – Lawler.....	408
15.7.5. Influența culturii asupra motivației.....	409
15.8. Bibliografie.....	410

CAPITOLUL 16**CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ**

16.1. Conceptul de cultură organizațională.....	411
16.1.1. Definirea culturii organizaționale.....	411
16.1.2. Componentele culturii organizaționale.....	412
16.2. Evoluția culturii organizaționale.....	414
16.2.1. Formarea culturii organizaționale.....	414
16.2.2. Metode de întreținere a culturii organizaționale.....	415
16.2.3. Schimbarea culturii organizaționale.....	418
16.2.4. Efectele culturii organizaționale.....	418
16.3. Etica și cultura organizațională.....	419
16.4. Integrarea noilor angajați în cultura organizațională.....	420
16.4.1. Descrierea etapelor.....	421
16.4.2. Rezultatele integrării.....	421
16.5. Tipuri de culturi organizaționale.....	422
16.5.1. Cultura de tip familie.....	422
16.5.2. Cultura de tip „Turn Effele”.....	426
16.5.3. Cultura de tip rachetă.....	428
16.5.4. Cultura de tip incubator.....	430
16.5.5. Sintează a caracteristicilor culturilor organizaționale.....	431
16.6. Bibliografie.....	433

CAPITOLUL 17**SISTEME, METODE ȘI TEHNICI DE MANAGEMENT**

17.1. Conceptele de sistem, metodă și tehnică de management	434
17.2. Managementul prin obiective (MPO)	436
17.2.1. Conceptul de management prin obiective (MPO).....	437
17.2.2. Schema de principiu a managementului prin obiective (MPO)	441
17.3. Managementul prin excepții (MPE)	444
17.3.1. Conceptul de management prin excepție	444
17.3.2. Avantajele și dezavantajele sistemului	446
17.4. Managementul prin proiecte (MPP)	446
17.4.1. Conceptul de management prin proiecte (MPP)	447
17.4.2. Schema de principiu a MPP	448
17.5. Managementul pe produs (MPPr)	450
17.5.1. Conceptul de management pe produs (MPPr)	450
17.6. Tabloul de bord	451
17.6.1. Necesitatea folosirii tabloului de bord	451
17.6.2. Conceptul de „tablou de bord” ca metodă de management	451
17.6.3. Avantaje și dezavantaje ale tabloului de bord.....	453
17.7. Delegarea	454
17.7.1. Conceptul de delegare ca metodă de management	454
17.7.2. Reguli de utilizare a delegării	455
17.8. Ședința.....	455
17.9. Bibliografie	457

CAPITOLUL 18**MANAGEMENTUL COMERCIAL**

18.1. Managementul aprovizionării.....	458
18.1.1. Determinarea necesarului de mijloace materiale	459
18.1.2. Elaborarea bilanțurilor materiale	460
18.1.3. Gestiunea stocurilor	461
18.1.4. Depozitarea materialelor.....	463
18.2. Managementul vânzării (desfacerii).....	463
18.3. Managementul marketingului	464
18.4. Bibliografie	468

CAPITOLUL 19**MANAGEMENTUL CERCETĂRII-DEZVOLTĂRII**

19.1. Managementul cercetării-dezvoltării ca proces	469
19.2. Strategia în domeniul cercetării-dezvoltării	469
19.2.1. Tipologia strategiilor de cercetare-dezvoltare.....	470
19.2.2. Piața și riscul în adoptarea strategiei de cercetare-dezvoltare	471
19.3. Creativitatea la baza managementului cercetării-dezvoltării....	471
19.3.1. Necesitatea stimulării creativității personalului.....	471
19.3.2. Conceptul de creativitate.....	472
19.3.3. Etapele procesului creativ	473
19.4. Metode specifice cercetării-dezvoltării.....	475

19.4.1. Tipologia metodelor de stimulare a creativității	475
19.4.2. Brainstorming	475
19.4.2.1. Reguli de desfășurare a ședinței de brainstorming.....	476
19.4.2.2. Etapele de desfășurare a ședinței de brainstorming	476
19.4.2.3. Variante de aplicare a brainstorming-ului.....	477
19.4.3. Sinectica.....	478
19.4.3.1. Tipuri de analogii folosite	478
19.4.3.2. Reguli de aplicare a sinecticii	479
19.4.4. Metoda carnetului colectiv.....	479
19.4.5. Tehnica Phillips 66	479
19.4.6. Metoda morfologică.....	480
19.4.6.1. Etapele de aplicare a metodei morfologice	480
19.4.7. Matricea descoperirilor	481
19.4.8. Concasajul.....	482
19.4.9. Analiza funcțională	483
19.4.10. Analiza morfologică	483
19.4.11. Analiza grafică.....	483
19.5. Analiza valorii	483
19.5.1. Definirea metodei analiza valorii.....	483
19.5.2. Schema de principiu a analizei valorii	484
19.5.3. Etapele de aplicare a analizei valorii	485
19.5.3.1. Alegerea produsului care va face obiectul analizei valorii	485
19.5.3.2. Stabilirea funcțiilor produsului	486
19.5.3.3. Stabilirea corelației funcții – valoare de întrebuințare	486
19.5.3.4. Dimensionarea tehnică a funcțiilor	487
19.5.3.5. Dimensionarea economică a funcțiilor.....	488
19.5.3.6. Analiza relației „valori de întrebuințare – costuri”	489
19.5.3.7. Reconcepția produsului	494
19.5.3.8. Redimensionarea economică a funcțiilor	494
19.6. Bibliografie	498

CAPITOLUL 20

MANAGEMENTUL PRODUCȚIEI

20.1. Tipul de producție.....	499
20.1.1. Definirea tipului de producție	500
20.1.2. Determinarea tipului de producție	500
20.2. Elaborarea programelor de producție	502
20.2.1. Elaborarea programului calendaristic centralizator	503
20.2.2. Corelarea cantitativă a programelor secțiilor	505
20.2.3. Corelarea calendaristică a programelor secțiilor.....	506
20.2.4. Elaborarea programelor operative de producție.....	507
20.3. Organizarea activității pentru realizarea obiectivelor	507
20.3.1. Capacitatea de producție și gradul de utilizare al acesteia.....	507
20.3.2. Metode de amplasare a utilajelor	508
20.3.2.1. Metoda verigilor.....	509
20.3.2.2. Metoda gamelor fictive	511

20.4. Determinarea mărimii optime a loturilor de fabricație.....	515
20.4.1. Determinarea analitică după criteriul economic	515
20.4.2. Determinarea grafică după criteriul economic	521
20.5. Periodicitatea lansării loturilor în fabricație.....	522
20.6. Ciclul de producție.....	524
20.6.1. Definirea ciclului de producție.....	524
20.6.2. Determinarea duratei ciclului de producție	525
20.6.2.1. Metoda succesivă	525
20.6.2.2. Metoda paralelă.....	527
20.6.2.3. Metoda paralel-succesivă (mixtă)	528
20.7. Producția neeterminată.....	532
20.8. Lansarea în fabricație.....	534
20.9. Urmărirea și controlul realizării programelor de producție	534
20.10. Bibliografie	537

CAPITOLUL 21

MANAGEMENTUL FINANCIAR-CONTABIL

21.1. Managementul financiar	538
21.1.1. Conceptul de management financiar.....	538
21.1.2. Folosirea unor pîrghii financiare în exercitarea funcțiilor managementului	539
21.2. Managementul contabil.....	541
21.2.1. Conceptul de management contabil	541
21.2.2. Instrumentarul specific managementului contabil	541
21.3. Controlul financiar	544
21.4. Managementul prin bugete	545
21.4.1. Conceptul de management prin bugete (MPB).....	545
21.4.2. Schema de principiu a procesului de bugetare.....	547
21.4.3. Clasificarea bugetelor	548
21.4.4. Etapele de aplicare a managementului prin bugete (MPB).....	548
21.5. Managementul prin costuri.....	550
21.5.1. Metoda pe comenzi	550
21.5.1.1. Dimensionarea costurilor indirecte	551
21.5.2. Determinarea costurilor unitare ale produselor.....	554
21.5.3. Centralizatorul cheltuielilor pe articole de calculație.....	557
21.5.2. Sistemul cost-oră-producție (SCOP).....	559
21.5.2.1. Etapele de aplicare a SCOP	560
21.5.2.2. Elaborarea bugetului general de cheltuieli.....	562
21.5.2.3. Calculul costului-oră-producție (COP) pe centru	563
21.5.2.4. Calculul costului normat pe unitatea de produs	567
21.5.2.5. Urmărirea operativă a abaterilor de la costul normat.....	568
21.5.2.6. Calculul costului efectiv al produselor.....	568
21.6. Bibliografie	569

CAPITOLUL 22**MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE**

22.1. Variante ale managementului resurselor umane (MRU).....	570
22.2. Modele ale managementului resurselor umane (MRU)	571
22.3. Analiza caracteristicilor oamenilor	573
22.4. Politici în domeniul resurselor umane	575
22.5. Strategia în domeniul resurselor umane.....	576
22.6. Planificarea resurselor umane	577
22.6.1. Premise ale planificării resurselor umane	577
22.6.2. Determinarea cantității forței de muncă.....	578
22.7. Organizarea activității de resurse umane	580
22.8. Recrutarea și selecția personalului.....	581
22.9. Dezvoltarea resurselor umane	584
22.9.1. Conceptul de dezvoltare a resurselor umane.....	584
22.9.2. Procesul de învățare	585
22.10. Planificarea carierei.....	588
22.10.1. Conceptul de planificare a carierei	588
22.10.2. Sistemul benzilor de competență	588
22.10.3. Tehnici de planificare a carierei.....	589
22.11. Recompensarea salariaților.....	590
22.11.1. Recompensa totală	591
22.11.2. Evaluarea posturilor.....	592
22.12. Ergonomia – domeniu de interferență cu MRU.....	592
22.12.1. Conceptul de ergonomie	592
22.12.2. Adaptarea mijloacelor de muncă	593
22.12.3. Asigurarea unui mediu corespunzător de muncă	595
22.12.4. Asigurarea unor condiții psihice de muncă.....	601
22.12.5. Organizarea ergonomică a locului de muncă.....	601
22.13. Bibliografie	603

Partea a III-a**SCHIMBAREA ȘI DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIEI****CAPITOLUL 23****MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE**

23.1. Conceptul de dezvoltare organizațională.....	607
23.1.1. Definirea dezvoltării organizaționale.....	607
23.1.2. Caracteristicile dezvoltării organizaționale.....	609
23.2. Conceptul de schimbare	609
23.2.1. Definirea schimbării	610
23.2.2. Necesitatea schimbării	610
23.3. Relația schimbare – dezvoltare organizațională	612

23.3.1. Interdependența dintre dezvoltare organizațională și schimbare.....	612
23.3.2. Determinarea unghiului curbei de dezvoltare	613
23.4. Rezistența la schimbare	614
23.4.1. Rezistența individului la schimbare	614
23.4.2. Rezistența organizației la schimbare.....	616
23.5. Echilibrul dinamic al schimbărilor	618
23.6. Definirea managementului schimbării organizaționale	619
23.7. Personal implicat în dezvoltare organizațională și schimbare....	620
23.7.1. Cine se implică în dezvoltarea organizațională și în schimbare?	620
23.7.2. Calitățile și cunoștințele necesare unui specialist în dezvoltare organizațională și în schimbare.....	621
23.8. Profesionalizarea consultanților în managementul schimbării.....	624
23.8.1. Proveniența consultanților în managementul schimbării	624
23.8.2. Rolul consultantului în schimbare	625
23.9. Particularități ale specialiștilor în managementul schimbării	627
23.10. Probleme ce pot apărea în procesul schimbării	628
23.11. Bibliografie	631

CAPITOLUL 24

METODOLOGIA SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE

24.1 Premise ale procesului schimbării organizaționale.....	632
24.2. Modalități de abordare a procesului de schimbare	633
24.3. Modele ale schimbării organizaționale	633
24.3.1. Modelul Kurt Lewin	634
24.3.2. Modelul acțiunii de cercetare.....	635
24.3.3. Modelul adaptărilor la acțiunea de cercetare	637
24.3.4. Modelul abordării sistemice.....	638
24.3.5. Model general de planificare a schimbărilor.....	639
24.4. Condițiile elaborării unei metodologii.....	641
24.5. Etapele procesului de schimbare	641
24.5.1. Declanșarea schimbării	643
24.5.2. Cunoașterea procesului	646
24.5.3. Crearea unei viziuni	647
24.5.4. Proiectarea și susținerea măsurilor pentru schimbare	648
24.5.5. Conducerea schimbării.....	649
24.5.6. Motivarea schimbării	651
24.5.7. Consolidarea schimbării.....	653
24.6. Metode folosite în procesul schimbării.....	653
24.6.1. Metode de schimbare centrate pe persoană.....	654
24.6.2. Metode centrate pe sarcini și tehnologie.....	656
24.6.3. Metode centrate pe structură și strategie.....	658
24.7. Bibliografie	659

CAPITOLUL 25**DIAGNOSTICAREA ORGANIZAȚIEI**

25.1. Definirea și tipologia diagnosticării.....	660
25.2. Modele de diagnosticare	662
25.2.1. Modelul sistemelor deschise	662
25.2.2. Modelul diagnosticării pe niveluri ierarhice	664
25.2.3. Modelul Nadler și Tushman.....	667
25.2.4. Modelul Weisbord	668
25.3. Etapele diagnosticării	669
25.3.1. Pregătirea diagnosticării (prediagnosticul)	670
25.3.2. Investigația și analiza.....	670
25.3.2.1. Culegerea și sistematizarea datelor	670
25.3.2.2. Evidențierea simptomelor semnificative	675
25.3.2.3. Evidențierea punctelor forte și a punctelor slabe	675
25.3.2.4. Elaborarea recomandărilor	677
25.3.3. Post-diagnosticul.....	677
25.4. Metode de colectare și analiză a datelor și informațiilor.....	677
25.5. Bibliografie	683

CAPITOLUL 26**ELABORAREA STRATEGIEI ORGANIZAȚIEI**

26.1. Necesitatea schimbării strategiei organizației	684
26.2. Antrenarea personalului la elaborarea strategiei	687
26.3. Metodologia de elaborare a strategiei organizației.....	688
26.3.1. Evaluarea mediului intern al organizației	689
26.3.2. Evaluarea mediului extern al organizației.....	691
26.3.2.1. Analiza elementelor de natură politică, economică, social-culturală, tehnică, cu componentele de legislație și mediu ecologic (PEST(LE)).....	692
26.3.2.2. Analiza situației ramurii.....	692
26.3.2.3. Atractivitatea ramurii	703
26.3.2.4. Analiza situației competitivității	704
26.3.2.5. Analiza poziției competitive a organizației.....	705
26.3.3. Stabilirea misiunii organizației	708
26.3.4. Stabilirea unui scenariu realist pentru mediu și organizație.....	710
26.3.4.1. Analiza potențialului privind capacitatea de producție	710
26.3.4.2. Obiective corespunzătoare unui scenariu realist	712
26.3.5. Crearea unui scenariu ideal dorit al mediului și organizației.....	714
26.3.6. Compararea celor două scenarii și elaborarea unui plan de reducere a diferențelor	716
26.3.7. Stabilirea obiectivelor strategice.....	716
26.3.8. Stabilirea opțiunilor strategice	719
26.3.8.1. Matricea grupului de consultanță din Boston (BCG).....	719
26.3.8.2. Matricea Hofer	722
26.3.8.3. Matricea General Electric	723
26.3.8.4. Teoria jocurilor	725

26.3.8.5. Identificarea opțiunilor strategice	729
26.3.9. Stabilirea termenelor	731
26.3.10. Dimensionarea resurselor necesare aplicării strategiei	732
26.3.10.1. Determinarea resurselor materiale	732
26.3.11. Stabilirea avantajului competitiv	741
26.3.12. Analiza previzională a încadrării în obiective.....	743
26.3.12.1. Analiza încadrării în producția fizică	743
26.3.12.2. Analiza încadrării în profitul brut	746
26.3.12.3. Analiza încadrării în productivitatea muncii.....	747
26.3.13. Formularea strategiei	748
26.4. Bibliografie	751

CAPITOLUL 27

REPROIECTAREA STRUCTURII ORGANIZATORICE

27.1. Declanșarea procesului de organizare structurală.....	753
27.2. Atragerea personalului în procesul de organizare structurală.....	754
27.3. Metodologia reproiectării structurii organizatorice	755
27.3.1. Pregătirea cercetării	755
27.3.2. Investigația și analiza	756
27.3.2.1. Colectarea și sistematizarea datelor referitoare la structura organizatorică.....	756
27.3.2.1.1. Regulamentul de organizare și funcționare (ROF)	756
27.3.2.1.2. Organigrama	757
27.3.2.1.3. Fișele de post.....	758
27.3.2.1.4. Componentele formale ale structurii organizatorice.....	761
27.3.2.2. Prelucrarea informațiilor referitoare la obiectivele organizației	765
27.3.2.3. Analiza structurii organizatorice	766
27.3.3. Raționalizarea structurii organizatorice	774
27.3.3.1. Elaborarea măsurilor de perfecționare a structurii organizatorice.....	774
27.3.3.2. Experimentarea măsurilor de perfecționare a structurii organizatorice	775
27.3.3.3. Consemnarea schimbărilor în structura organizatorică.....	775
27.4. Metodologia de proiectare a structurii organizatorice.....	778
27.4.1. Determinarea posturilor și funcțiilor.....	778
27.4.2. Stabilirea compartimentelor.....	779
27.4.3. Stabilirea relațiilor organizatorice.....	779
27.4.4. Consemnarea structurii	779
27.4.5. Evaluarea structurii organizatorice	780
27.5. Bibliografie	781

CAPITOLUL 28**PERFECTIONAREA SISTEMULUI INFORMAȚIONAL**

28.1. Declanșarea schimbărilor în sistemul informațional.....	782
28.2. Metodologia de reprojectare (perfecționare) a sistemului informațional.....	782
28.2.1. Definirea ariei și cerințelor studiului	783
28.2.2. Prezentarea sistemului informațional existent	785
28.2.2.1. Inventarierea documentelor (suporturi informaționali) implicate în sistem	785
28.2.2.2. Descrierea sistemului informațional	788
28.2.2.3. Reprezentarea grafică a sistemului informațional existent....	790
28.2.2.4. Inventarierea informațiilor folosite în cadrul sistemului existent.....	791
28.2.2.5. Prezentarea mijloacelor de tratare a informațiilor.....	792
28.2.3. Analiza sistemului informațional existent.....	793
28.2.3.1. Analiza sistemului prin prisma principiilor de proiectare	793
28.2.3.2. Analiza deficiențelor majore ale sistemului informațional.....	794
28.2.3.3. Analiza componentelor sistemului informațional	794
28.2.4. Elaborarea noului sistem informațional îmbunătățit	796
28.2.4.1. Formularea măsurilor de perfecționare	796
28.2.4.2. Elaborarea proiectului general al noului sistem informațional.....	797
28.2.4.3. Elaborarea proiectului de detaliu al noului sistem informațional.....	797
28.2.4.4. Stabilirea avantajelor noului sistem informațional.....	800
28.2.5. Implementarea sistemului informațional îmbunătățit	802
28.2.5.1. Pregătirea condițiilor de implementare	802
28.2.5.2. Trecerea la noul sistem informațional.....	802
28.3. Metodologia de proiectare a sistemului informațional.....	802
28.3.1. Identificarea obiectivelor fundamentale, derivate și a activităților necesare realizării lor	803
28.3.2. Stabilirea informațiilor necesare desfășurării activităților	804
28.3.3. Identificarea și caracterizarea circuitelor și fluxurilor informaționale.....	804
28.3.4. Precizarea procedurilor informaționale.....	804
28.3.5. Stabilirea mijloacelor de tratare a informațiilor	805
28.4. Metode specifice de (re)proiectare a sistemului informațional.....	805
28.4.1. Schema „bloc” (diagrama de rutină).....	805
28.4.2. Schema logică	807
28.4.3. Diagrama orizontală.....	808
28.4.4. Diagrama verticală.....	808
28.5. Bibliografie	809

CAPITOLUL 29**ÎMBUNĂTĂȚIREA PROCESELOR DECIZIONALE**

29.1. Declanșarea schimbărilor în sistemul decizional	810
29.2. Antrenarea personalului la schimbare.....	811
29.3. Metodologia de perfecționare a sistemului decizional	812
29.3.1. Descrierea sistemului decizional actual al organizației	813
29.3.1.1. Lista deciziilor adoptate în organizație	813
29.3.1.2. Fișa componentelor organismelor de management participativ	815
29.3.1.3. Lista atribuțiilor centrelor de decizie	816
29.3.1.4. Lista problemelor abordate de organisme de management participativ	816
29.3.1.5. Lista deciziilor elaborate de către fiecare centru de decizie....	817
29.3.1.6. Descrierea unei situații decizionale complexe	818
29.3.2. Analiza sistemului decizional al organizației.....	818
29.3.2.1. Analiza structurării competențelor decizionale pe niveluri ierarhice	818
29.3.2.2. Analiza structurii organismelor de management participativ	819
29.3.2.3. Analiza structurii atribuțiilor centrelor decizionale	819
29.3.2.4. Analiza corespondenței dintre atribuții și probleme	820
29.3.2.5. Analiza corespondenței dintre atribuții și decizii	821
29.3.2.6. Analiza corespondenței dintre probleme și decizii	822
29.3.2.7. Analiza deciziilor prin prisma cerințelor de raționalitate....	823
29.3.2.8. Analiza respectării etapelor procesului decizional strategico-tactic	823
29.3.2.9. Analiza corespondenței dintre tipul de decizie și metodele folosite pentru fundamentare.....	824
29.3.3. Perfecționarea sistemului decizional al organizației.....	824
29.3.3.1. Elaborarea măsurilor de perfecționare	824
29.3.3.2. Aplicarea măsurilor.....	826
29.3.4. Stabilirea efectelor economice ale măsurilor de perfecționare	828
29.4. Metode și tehnici de fundamentare a deciziilor.....	828
29.4.1. Metode ale cercetării operaționale.....	829
29.4.2. Metode de fundamentare a deciziilor în condiții de certitudine	830
29.4.2.1. Metoda utilității globale	833
29.4.2.2. Metoda ELECTRE.....	834
29.4.2.3. Metoda ONICESCU	836
29.4.3. Metode de fundamentare a deciziilor în condiții de risc	837
29.4.3.1. Metoda speranței matematice.....	838
29.4.3.2. Metoda arborelui decizional.....	839
29.4.3.3. Simularea decizională	841
29.4.4. Tehnici de fundamentare a deciziilor în condiții de incertitudine	842
29.4.4.1. Regula pesimistă (Abraham Wald)	842
29.4.4.2. Regula optimistă	842

31.2.1. Descrierea culturii organizaționale	869
31.2.1.1. Prezentarea componentelor culturii organizaționale	869
31.2.1.2. Manifestarea culturii organizaționale.....	871
31.2.1.3. Formarea culturii organizaționale	873
31.2.1.4. Metode de întreținere a culturii organizaționale	874
31.2.1.5. Integrarea noilor angajați	874
31.2.2. Analiza culturii organizaționale	874
31.2.2.1. Analiza prin prisma componentelor culturii organizaționale.....	875
31.2.2.2. Analiza prin prisma manifestării culturii organizaționale.....	875
31.2.2.3. Analiza prin prisma formării culturii organizaționale.....	876
31.2.2.4. Analiza prin prisma metodelor de întreținere a culturii organizaționale	877
31.2.2.5. Analiza integrării noilor angajați	877
31.2.2.6. Analiza tipului de cultură organizațională	878
31.2.3. Perfecționarea culturii organizaționale	879
31.2.3.1. Formularea măsurilor de perfecționare	879
31.2.3.2. Aplicare măsurilor de perfecționare	879
31.3. Bibliografie	880

CAPITOLUL 32

APLICAREA UNOR SISTEME, METODE ȘI TEHNICI DE MANAGEMENT

32.1. Etapele de aplicare a managementului prin obiective (MPO)	881
32.1.1. Pregătirea procesului de aplicare a MPO	883
32.1.2. Stabilirea obiectivelor	883
32.1.3. Realizarea obiectivelor.....	884
32.1.4. Compararea rezultatelor cu standardele de performanță și evaluare.....	885
32.2. Etapele de aplicare a managementului prin excepții (MPE).....	885
32.2.1. Analiza și evaluarea situației din trecut și prezent.....	886
32.2.2. Stabilirea obiectivelor, a normelor și normativelor	887
32.2.3. Precizarea toleranțelor admise	887
32.2.4. Colectarea, înregistrarea, prelucrarea și sistematizarea datelor	888
32.2.5. Compararea realizărilor cu nivelul obiectivelor, normelor și normativelor stabilite	888
32.2.6. Adoptarea deciziilor de reglare a sistemului.....	889
32.3. Etapele de aplicare a managementului prin proiecte (MPP)	889
32.3.1. Identificarea și definirea activităților care vor face obiectul proiectului.....	890
32.3.2. Desemnarea managerului de proiect.....	890
32.3.3. Alegerea formei organizatorice și stabilirea colectivului de proiect.....	891
32.3.4. Elaborarea programului general de acțiune	895
32.3.5. Realizarea proiectului	895

32.3.6. Evaluarea rezultatelor și dizolvarea colectivului de proiect	895
32.4. Etapele de aplicare a managementului pe produs (MPPr)	896
32.4.1. Stabilirea produsului sau grupei de produse care va face obiectul MPPr	896
32.4.2. Stabilirea managerului de produs.....	896
32.4.3. Elaborarea unei strategii parțiale	897
32.4.4. Organizarea fabricării și comercializării produsului.....	897
32.4.5. Coordonarea fabricării produsului cu celelalte activități	897
32.4.6. Antrenarea personalului la realizarea obiectivelor.....	897
32.5. Etapele de elaborare a „tabloului de bord”	897
32.5.1. Identificarea factorilor cheie	898
32.5.2. Alegerea indicatorilor	898
32.5.3. Precizarea informațiilor cuprinse în tabloul de bord.....	898
32.5.4. Stabilirea forme de prezentare, construcția și utilizarea tabloului de bord	898
32.6. Etapele de aplicare a delegării	899
32.6.1. Analiza postului de manager care urmează să folosească delegarea.....	899
32.6.2. Stabilirea subordonaților care vor prelua sarcini prin delegare	900
32.6.3. Stabilirea sarcinilor, competențelor și responsabilităților pe fiecare subordonat delegate	900
32.6.4. Analiza rezultatelor delegării.....	900
32.7. Etapele de folosire a metodei ședinței	901
32.7.1. Pregătirea ședinței.....	901
32.7.2. Deschiderea ședinței	902
32.7.3. Derularea ședinței	902
32.7.4. Închiderea ședinței	902
32.8. Bibliografie	903

Partea a IV-a

DIFERENȚE CULTURALE ÎN MANAGEMENT

CAPITOLUL 33

INFLUENȚA CULTURII ASUPRA MANAGEMENTULUI

33.1. Conceptul de cultură.....	907
33.2. Definiții ale culturii	909
33.3. Nivelurile programării mentale	911
33.4. Stabilitatea culturii	912
33.5. Cultura ca distribuție normală	913
33.6. Caracterizarea culturilor și managementului de către G.Hofstede.....	914
33.6.1. Distanța ierarhică mică / mare	915
33.6.1.1. Originile distanței ierarhice.....	915

33.6.1.2. Caracteristicile țărilor cu distanță mică / mare	916
33.6.1.3. Influența culturii asupra managementului, prin prisma acestei dimensiuni	917
33.6.2. Controlul incertitudinii redus / intens	918
33.6.2.1. Originile controlului incertitudinii	918
33.6.2.2. Caracteristici ale țărilor cu un control al incertitudinii intens / redus	919
33.6.2.3. Influența culturii asupra managementului, prin prisma acestei dimensiuni	920
33.6.3. Individualism / colectivism	921
33.6.3.1. Originile individualismului / colectivismului	921
33.6.3.2. Caracteristici ale țărilor caracterizate prin individualism / colectivism	921
33.6.3.3. Influența culturii asupra managementului, prin prisma acestei dimensiuni	923
33.6.4. Masculinitate / feminitate	923
33.6.4.1. Originile masculinității / feminității	923
33.6.4.2. Caracteristici ale țărilor caracterizate prin masculinitate / feminitate	924
33.6.4.3. Influența culturii asupra managementului, prin prisma acestei dimensiuni	925
33.7. Interpretarea diversității culturale și manageriale de către F. Trompenaars	926
33.7.1. Geneza diferențelor culturale	926
33.7.2. Universalism / particularism	927
33.7.2.1. Particularități ale culturilor caracterizate prin universalism / particularism	928
33.7.2.2. Particularități ale culturilor caracterizate prin universalism / particularism	928
33.7.2.3. Influența culturii asupra managementului, prin prisma acestei dimensiuni	928
33.7.3. Individualism / colectivism	929
33.7.3.1. Particularități ale culturilor caracterizate prin individualism / colectivism	930
33.7.3.2. Influența culturii asupra managementului, prin prisma acestei dimensiuni	931
33.7.4. Afectiv / neutru	932
33.7.4.1. Particularități ale culturii afective / neutre	932
33.7.4.2. Influența culturii asupra managementului, prin prisma dimensiunii afectiv / neutru	935
33.7.5. Specific / difuz	936
33.7.5.1. Particularități ale culturilor specifice / difuze	938
33.7.5.2. Influența culturii asupra managementului, prin prisma dimensiunii specific / difuz	940
33.7.6. Statut câștigat / atribuit	942

33.7.6.1. Particularități ale culturilor caracterizate prin statut câștigat / atribuit.....	942
33.7.6.2. Influența culturii asupra managementului, prin prisma dimensiunii statut câștigat / atribuit	943
33.7.7. Atitudinea față de timp.....	944
33.7.7.1. Particularități ale culturilor prin prisma percepției asupra timpului	944
33.7.7.2. Influența culturii asupra managementului, prin prisma percepției timpului secvențial sau sincron	945
33.7.7.3. Culturi orientate spre trecut, prezent sau viitor	945
33.7.7.4. Particularități ale culturilor orientate spre trecut, prezent sau viitor.....	946
33.7.7.5. Influența culturii asupra managementului, prin prisma orientării spre trecut, prezent sau viitor	947
33.7.8. Relațiile omului cu natura	948
33.7.8.1. Particularități ale culturilor în care omul caută să stăpânească natura sau să trăiască în armonie cu natura	948
33.7.8.2. Influența culturii asupra managementului, prin prisma relațiilor omului cu natura.....	949
33.8. Bibliografie	950

CAPITOLUL 34

MANAGEMENTULUI COMPARAT INTERNAȚIONAL

34.1. Necesitatea și conceptul managementului comparat internațional.....	951
34.1.1. Nivelurile de influență asupra managementului ca proces	951
34.1.2. Tipuri de abordări care au influențat cercetările din domeniul managementului comparat internațional	952
34.1.3. Rolul managerului în cadrul în cadrul afacerilor internaționale	954
34.1.4. Variabilele care au influențat apariția și dezvoltarea managementului comparat internațional	957
34.2. Managementul comparat în opinia unor reprezentanți de seamă	959
34.3. Managementul comparat în opinia autorului prezentei lucrări.....	962
34.4. Retrospectiva managementului comparat internațional.....	963
34.4.1. Etapele procesului de dezvoltare a managementului comparat internațional	963
34.4.1. Școlile (orientările) de management comparat internațional	965
34.4.1.1. Tipologia școlilor de management comparat internațional	966
34.5. Modele de management comparat.....	972
34.5.1. Modelul FARMER – RICHMAN.....	973

34.5.2. Modelul NEGANDHI – PRASAD	974
34.5.3. Modelul TUNG.....	975
34.5.4. Modelul KOONTZ	977
34.6. Tipologia cercetărilor de management comparat	979
34.6.1. Particularități ale studiilor de management comparat internațional.....	979
34.6.2. Tipuri de studii de management comparat.....	980
34.6.2.1. Criterii de clasificare a studiilor de management comparat internațional	980
34.6.2.2. Studii parohiale	981
34.6.2.3. Studii etnocentrice.....	982
34.6.2.4. Studii policentrice	984
34.6.2.5. Studii comparative	986
34.6.2.6. Studii geocentrice.....	988
34.6.2.7. Studii sinergetice.....	989
34.6.4. Etapele de elaborare a studiilor comparative	992
34.6.4.1. Stabilirea scopurilor cercetării	992
34.6.4.2. Precizarea tematicii.....	993
34.6.4.3. Eșantionarea	993
34.6.4.4. Traducerea materialelor	995
34.6.4.5. Măsurarea și instrumentalizarea proceselor de management.....	995
34.6.4.6. Administrarea studiului.....	996
34.6.4.7. Analiza și interpretarea datelor	997
34.7. Bibliografie	998

CAPITOLUL 35

ORIGINILE CULTURALE ALE MANAGEMENTULUI DIN DIFERITE ȚĂRI

35.1. Originile culturale ale managementului american.....	1000
35.1.1. Principalele valori culturale americane.....	1000
35.2. Originile culturale ale managementului japonez	1005
35.2.1. Principalele valori culturale nipone	1005
35.2.2. Efectele culturii asupra modului de abordare	1007
35.2.3. Încadrarea contextului japonez prin prisma dimensiunilor culturale	1009
35.3. Diversitatea culturală a țărilor europene.....	1011
35.3.1. Diversitatea culturală a contextului european	1011
35.3.1.1. Tipuri de culturi europene după Yochanan Altman	1011
35.3.1.2. Tipuri de culturi europene după R.Lessem și F.Neubauer.....	1012
35.3.1.3. Caracteristici culturale comune țărilor europene după B. Strumpel.....	1013
35.3.2. Încadrarea contextului european prin prisma dimensiunilor culturale lui G.Hofstede.....	1014

35.3.3. Încadrarea contextului european prin prisma dimensiunilor lui F.Trompenaars.....	1016
35.4. Particularități contextuale ale Asiei de Sud-Est.....	1018
35.5. Particularități culturale ale contextului thailandez	1021
35.6. Particularități culturale singaporeze.....	1023
35.7. Caracteristici culturale ale țărilor latino-americane	1024
35.9. Bibliografie	1028

CAPITOLUL 36

VARIABILE ECONOMICO-SOCIALE NAȚIONALE ALE MANAGEMENTULUI

36.1. Contextul economico-social al SUA.....	1029
36.1.1. Scurt istoric al dezvoltării afacerilor în SUA.....	1029
36.1.2. Trăsături economico-sociale ale contextului SUA.....	1031
36.2. Specificul economico-social al contextului japonez.....	1036
36.2.1. O societate bazată mai mult pe morală decât pe drept.....	1037
36.2.2. Statul, întreprinderile și organizațiile profesionale.....	1038
36.2.2.1. Influența statului asupra afacerilor.....	1038
36.2.2.2. Inițiativa întreprinderilor în economia niponă	1040
36.2.2.3. Rolul organizațiilor profesionale (ZAIKAI) în economia niponă	1041
36.2.3. Evoluții în domeniul calității în Japonia	1042
36.2.4. Rolul tehnologiei în dezvoltarea economică a Japoniei.....	1043
36.3. Diversitatea economico-socială și politică a contextului european.....	1046
36.3.1. Contextul performanțelor economice ale unor țări europene.....	1046
36.3.2. Reformele din Est	1048
36.3.3. Se poate vorbi de un management european ?.....	1050
36.3.3.1. Necesitatea unui management european	1051
36.3.3.2. Conceptul de management european	1053
36.3.3.3. Un model de management al diversității în țările europene.....	1056
36.3.3.4. Trecerea la un model de management european	1057
36.4. Caracteristici economico-sociale ale contextului latino- american.....	1058
36.5. Caracteristici economico-sociale ale contextului african.....	1061
36.6. Bibliografie	1065

CAPITOLUL 37

ORGANIZAREA STRUCTURALĂ ÎN DIFERITE ȚĂRI

37.1. Particularități ale organizării structurale în SUA	1067
37.1.1. Trăsături ale organizării structurale în SUA	1067
37.1.2. Structura organizatorică funcțională.....	1068
37.1.3. Structura organizatorică pe produs	1069
37.1.4. Structura organizatorică teritorială	1071
37.1.5. Structura organizatorică matricială	1072

37.1.6. Structura organizatorică de tip rețea	1073
37.1.7. Structura organizatorică familială.....	1073
37.2. Specificul organizării structurale în întreprinderile japoneze.....	1074
37.2.1. Originile organizării structurale se regăsesc în sat cu valorile sale.....	1074
37.2.2. Model japonez de organizare	1075
37.2.3. Evoluții în folosirea diferitelor tipuri de structuri.....	1076
37.2.4. Structura marilor grupuri economice japoneze.....	1077
37.2.4.1. Structura de tip holding.....	241
37.2.4.2. Structura descentralizată	1078
37.2.4.3. Componentele unui grup economic japonez	1078
37.2.4.4. Conducerea grupului economic japonez	1080
37.2.5. Ponderea elementelor de natură informală.....	1081
37.2.6. Încadrarea în funcție de vechime	1081
37.2.7. Îmbogățirea posturilor.....	1082
37.2.8. Bună comunicare între compartimente	1083
37.3. Diversitatea organizării structurale a întreprinderilor din Europa.....	1083
37.3.1. Organizarea structurală în Franța	1083
37.3.2. Organizarea structurală în Germania	1086
37.3.4. Alte particularități structurale din țările europene	1092
37.4. Particularități ale organizării structurale a companiilor coreene.....	1092
37.5. Organizarea structurală a întreprinderilor africane.....	1095
37.6. Bibliografie	1096

CAPITOLUL 38

PARTICULARITĂȚI INFORMAȚIONAL-DECIZIONALE ÎN DIFERITE CONTEXTE

38.1. Particularități informațional-decizionale ale managementului american	1097
38.2. Adoptarea deciziilor prin consens în Japonia	1100
38.3. Diversitatea procesului decizional în țările europene.....	1107
38.4. Procesul decizional, motivarea și comunicarea în companiile coreene	1111
38.5. Comunicarea și procesul decizional în contextul thailandez.....	1113
38.6. Particularități ale procesului decizional în țările din America Latină.....	1116
38.7. Bibliografie	1117

CAPITOLUL 39

SPECIFICUL MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE PE PLAN MONDIAL

39.1. Resursele umane în întreprinderile din SUA.....	1118
39.1.1. Particularități ale activităților specifice.....	1118

39.1.2. Afacerile și responsabilitatea socială a organizației	1124
39.1.3. Etica în managementul organizațiilor din SUA	1128
39.1.4. Sindicatele în întreprinderile din SUA	1130
39.1.5. Pregătirea managerilor în SUA	1133
39.2. Resursele umane în întreprinderile japoneze	1136
39.2.1. Considerente generale privind resursele umane	1136
39.2.2. Sistemul de angajare pe viață	1139
39.2.3. Integrarea noilor angajați	1142
39.2.4. Salarizarea în întreprinderile nipone	1145
39.3. Diversitatea managementului resurselor umane în țările europene	1148
39.3.1. Modele de recrutare și promovare a managerilor în Europa ..	1148
39.3.2. Particularități ale managerilor din țările europene	1149
39.3.2.1. Particularități ale managerilor din Franța	1149
39.3.2.2. Particularități ale managerilor din Germania	1150
39.3.2.3. Particularități ale managerilor din Anglia	1152
39.3.2.4. Particularități ale managerilor din Italia	1153
39.3.3. Diversitatea relațiilor management – sindicate în țările europene	1155
39.3.3.1. Caracteristici generale comune	1155
39.3.4. Particularități ale relațiilor management-sindicate în unele țări din UE	1156
39.3.5. Diversitatea pregătirii managerilor în țările europene	1161
39.3.5.1. Pregătirea managerilor în Franța	1161
39.3.5.2. Pregătirea managerilor în Germania	1164
39.3.5.3. Pregătirea managerilor în Marea Britanie	1167
39.3. Bibliografie	1173

CAPITOLUL 40

TRANSFERUL DE KNOW-HOW ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI

40.1. Valorificarea cercetărilor de management comparat internațional	1174
40.2. Caracterizarea contextelor naționale din eșantionul de cercetare (ex. Caracterizarea contextului cultural din România)	1175
40.2.1. Premisele cercetării	1175
40.2.2. Condițiile de desfășurare a cercetării	1176
40.2.3. Particularități culturale și manageriale în România	1176
40.3. Elaborarea unui „profil cultural” pentru fiecare cultură	1204
40.4. Elaborarea „hărților culturale” pentru eșantionul de țări cercetate	1206
40.4.1. Harta culturală pentru individualism / colectivism și distanța față de putere mare / mică	1206
40.4.2. Harta culturală pentru controlul incertitudinii intens/reduc și masculinitate/femininitate	1207

40.4.3. Identificarea grupei de țări (din harta culturală) în care ar putea fi încadrată țara în care se dorește să se facă transferul (în cazul nostru România)	1208
40.5. Asemănări și diferențe între țările din eșantion	1209
40.5.1. Asemănări și diferențe culturale.....	1209
40.5.2. Asemănări și diferențe sociopolitice	1210
40.5.3. Variabile economice	1211
40.5.4. Asemănări și diferențe prin prisma variabilelor atitudinale	1212
40.5.5. Asemănări și diferențe comportamentale.....	1213
40.5.6. Analiza comparativă prin prisma filosofiei manageriale.....	1214
40.5.7. Analiza comparativă a componentelor sistemelor de management.....	1215
40.6. Analiza comparativă a profilurilor culturale	1216
40.7. Precizarea practicilor manageriale ce pot face obiectul transferului	1218
40.8. Bibliografie	1219

Referat,
privind cartea „Tratat de management”, ediția a III-a
autor Eugen Burduș

În ziua de astăzi, caracterizată prin schimbări continue și permanente, unele de mare amploare, organizațiile tind spre o mai mare eficacitate, eficiență, flexibilitate și viteză de reacție, fapt ce situează managementul, între domeniile majore, care determină în mare măsură competitivitatea și succesul organizației, prin provocările la care sunt supuși nu doar managerii ci și toți angajații, văzuți ca și clienți interni.

Având în vedere succesul cărții intitulată „Tratat de management” ediția a II-a publicată, considerăm oportună revenirea autorului cu ediția a III-a a cărții, care păstrează structura inițială, respectiv temele abordate, cu multe îmbunătățiri legate de abordarea conceptelor, într-un context focalizat pe eficacitatea managementului organizației, bazat pe integrarea în teoriile și conceptele de management a unor elemente ce aparțin altor științe, cum sunt: analiza economică, economie, comportament organizațional, informatică, psihologie, etc.

Autorul este recunoscut pentru contribuțiile însemnate în abordarea managementului organizației, prin reușitele sale în modul prin care surprinde elementele esențiale în definirea și abordarea conceptelor de management, cum sunt: strategie, manageri, managementul resurselor umane, procesul decizional, managementul schimbării, cultura organizațională, etc.

Scopul cărții este pregătirea cititorului pentru a înțelege corect conceptele legate de management și modalitățile în care acestea pot fi abordate și folosite, în analiză și studii, care vizează îmbunătățirea eficacității și eficienței organizației.

Pe ansamblu, cartea este concepută, cu multă atenție, pentru a prezenta atât conceptele tradiționale de management, cât și problemele contemporane importante de management, alături de informațiile care privesc modalitățile în care cititorii pot să aplice, pentru a asigura îmbunătățirea eficacității și eficienței, respectiv succesul organizației.

Cartea, continuă o tradiție recunoscută și distinctă în educația din domeniul managementului. Apreciem faptul că autorul reușește să abordeze, în mod sistemic, clar, concis, actual și profund conceptele de management, iar temele de studiu se bazează pe înțelegerea și dorința de îmbunătățire.

De asemenea, trebuie să subliniem și preocuparea autorului, pentru modul în care studenții își vor însuși conceptele abordate în carte, respectiv implicațiile educaționale ale informațiilor oferite.

Apreciem că această carte demonstrează, pe lângă dovada expertizei și experienței autorului în domeniul managementului, și dedicarea profesională, pentru a susține procesul de învățare atât din instituțiile de învățământ superior, cât și din organizațiile profesionale din domeniul managementului.

Între noutățile prezentate, amintim câteva pe care le considerăm relevante, pentru efortul autorului de a veni cu o nouă ediție, care să asigure succesul. Astfel, în capitolul dedicat managementului prin costuri, s-a adăugat modul de calcul al costurilor de producție în cadrul unei întreprinderi industriale prin „metoda pe comenzi”, alături de „Sistemul-Cost-Oră-Producție (SCOP)”, pentru ca cititorul să poată face diferența între acestea și pentru a identifica mai bine avantajele „SCOP”.

În capitolul dedicat strategiei și managementului strategic, autorul prezintă modul de elaborare a unui scenariu realist alături de scenariul considerat ideal, prin intermediul unor indicatori care pot fi stabiliți și evaluați în strategia unei organizații. De asemenea, se prezintă metodologia de dimensionare a resurselor materiale, umane și financiare, ca etapă distinctă în elaborarea strategiei organizației, precum și metodologia de analiză previzională a posibilităților de încadrare în obiectivele strategice stabilite, pe baza căreia managementul organizației poate definitiva aceste obiective sau poate aduce corecturi, pentru a le redimensiona cât mai corect, dacă realitatea o cere.

Întreaga tematică inclusă în prezentul „Tratat de management” se bazează pe materiale de valoare în domeniu, pe expertiza autorului concretizată în contribuția la prezentarea conceptelor și principiilor de înaltă calitate a acestei cărți.

Pe ansamblu teoria de management, prezentată în această carte este împărțită în 4 părți: fundamentele managementului, componentele managementului organizației, schimbarea și dezvoltarea organizației și diferențe culturale în management. În fiecare dintre aceste părți au fost operate actualizări extinse ale teoriei, începând cu bazele necesare pentru studiul managementului, până la managementul schimbării și la cultura organizațională.

Capitolele, din fiecare parte, prezintă o paletă largă de probleme cu care se confruntă managerii, iar materialele pentru studiu se bazează pe standarde de înaltă calitate, din universități și din programe aparținând organizațiilor profesionale din domeniul managementului.

Având în vedere valoarea noului „Tratat de management, ediția a III-a și faptul că ediția a II-a publicată, a avut un mare succes în rândul specialiștilor, studenților și colegilor, iar autorul se bucură de prestigiu și de o mare recunoaștere profesională, prin studiile și cărțile realizate, considerăm atât necesară cât și oportună publicarea acestuia.

Cluj Napoca

Prof. dr. LIVIU ILIEȘ

Universitatea Babeș Bolyai Cluj-Napoca
Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor

Prefață

Există o mare discrepanță între numărul mare al lucrărilor de specialitate în domeniul managementului, pe de o parte și numărul relativ redus al ideilor cu totul noi, inclusiv a specialiștilor creatori de nou în acest domeniu, pe de altă parte. Dar, aceasta nu înseamnă că lucrările apărute pe problematica managementului nu au reclamat un efort creativ din partea autorilor, deoarece este cunoscut faptul că aceleași principii, metode și tehnici de management pot fi aplicate într-o manieră specifică potrivit contextului și tipologiei managerilor implicați în procesul de management.

Interpretările diferite ale acelorași idei îmbogățesc domeniul științei managementului, crează diversitate, care este foarte necesară eficientizării proceselor de management de la nivelul organizațiilor. O astfel de diversitate se regăsește și în interpretările diferitelor concepte de bază ale managementului.

În general, în afara unor lucrări în care se abordează conceptele de bază ale managementului, se regăsesc multe abordări ale diferitelor componente ale managementului organizației, cum ar fi managementul operațional al producției, managementul resurselor umane, managementul marketingului, managementul bancar, etc. Fiind abordări ale diferiților specialiști, evident că tratarea problematicii nu este unitară, ceea ce face dificilă sesizarea corelațiilor dintre aceste domenii ale managementului. Or, tocmai această nevoie de a evidenția o abordare sistemică a principalelor probleme cu care se confruntă managementul organizației, a relațiilor care există între diferitele domenii ale managementului a stat la baza ideii de a elabora un tratat de management.

În orice tratat, ca lucrare de specialitate sunt expuse principiile fundamentale ale unei discipline, în sensul de bazele domeniului respectiv. Pentru domeniul managementului am considerat că este necesar să se prezinte, chiar dacă nu exhaustiv, pe lângă conceptele de bază ale științei managementului, cât mai multe dintre componentele managementului organizației. În felul acesta, cititorul va înțelege mai bine chiar abordările specifice ale managementului, din diferite domenii, deoarece poate face legătura cu celelalte domenii cu care interacționează.

Am considerat că prin cele patru părți ale tratatului, referitoare la fundamentele managementului, componentele managementului organizației, metodologia de schimbare și dezvoltare a organizației și diferențele culturale în management am evidențiat principalele aspecte ale managementului ca preocupare teoretică și practică.

Utilitatea unei astfel de lucrări constă în principal în faptul că oferă cititorului:

- posibilitatea informării din aceeași sursă asupra multiplelor aspecte ale managementului organizației;

- surprinde printr-o abordare sistemică legăturile dintre diferitele domenii ale managementului organizației;
- explică locul fiecărei componente a managementului organizației în cadrul sistemului de management;
- evidențiază nevoia abordării managementului ținând seama de dinamismul activității, impus de nevoia schimbării și dezvoltării organizației;
- surprinde influența culturii asupra managementului și nevoia unor abordări specifice culturale a proceselor de management.

Față de ediția a doua a tratatului, această ediție cuprinde unele actualizări și adăugiri, care au menirea de a întregi explicațiile unor practici manageriale necesare atât celor care studiază problematica managementului pentru o pregătire în acest domeniu, cât și celor care practică managementul la nivelul organizațiilor. Aceste adăugiri constau în:

- adăugarea la prezentarea managementului prin costuri a modului de calcul a costurilor de producție într-o întreprindere industrială prin „metoda pe comenzi”, alături de „Sistemul Cost-Oră-Producție (SCOP)”, pentru ca cititorul să poată face diferența dintre acestea și pentru a surprinde mai bine avantajele SCOP;
- prezentarea modului de elaborare a unui scenariu realist, precum și a unui scenariu ideal dorit, în care sunt prezentați câțiva indicatori care se pot stabili în cadrul strategiei unei organizații;
- prezentarea metodologiei de dimensionare a resurselor materiale, umane și financiare, ca etapă de elaborare a strategiei unei organizații;
- prezentarea unei metodologii de analiză previzională a posibilităților de încadrare în obiectivele strategice stabilite, în funcție de care managementul organizației poate definitiva obiectivele strategice, sau poate reveni asupra acestor obiective pentru a le dimensiona la un nivel posibil de realizat.

Această nouă ediție a tratatului de management consideră că va răspunde mai bine necesităților de informare atât a celor care se pregătesc în domeniul managementului, cât și a celor care sunt deja implicați în procesele practice de management de la toate nivelurile organizației și am putea spune chiar de la nivelul societății. În același timp sunt conștienți că lucrarea poate fi îmbunătățită, de aceea orice sugestie din partea cititorilor va reprezenta pentru mine o preocupare pentru a răspunde și mai mult exigențelor teoriei și practicii manageriale.

PARTEA I-a

FUNDAMENTELE MANAGEMENTULUI

CAPITOLUL 1

CONCEPTE DE BAZĂ ALE MANAGEMENTULUI

Termenul de management este utilizat în literatura de specialitate occidentală anglo-saxonă, pentru a defini conceptul de conducere, de gestiune, ca teorie și/sau activitate practică, cu semnificația de „a ține în mână”, „a conduce în mod eficace”. În DEX – Dicționarul explicativ al limbii române, managementul este explicat prin „activitatea și arta de a conduce”, prin „ansamblul activităților de organizare și de gestiune a întreprinderilor” sau „știința și tehnica organizării și conducerii unei întreprinderi”¹.

Explicația dată în DEX poate fi criticată, deoarece, în prima variantă, explicația este ambiguă deoarece se lasă neexplicată arta de a conduce, în varianta a doua, delimitarea activităților de organizare de cea de conducere este improprie, întrucât conducerea presupune funcția de organizare, iar în varianta a treia, pe lângă faptul că este neclară diferența dintre știință și tehnică, managementul nu se rezumă doar la întreprinderi, el fiind necesar în orice altă organizație.

1.1. Tripla semnificație a managementului

Managementul ca rezultat al muncii conști- ente și sociale

Pentru prima dată, managementul a apărut ca activitate practică, în forma ei empirică, având la bază elemente intuitive ca: talentul, experiența, capacitățile personale ale conducătorului. La baza apariției managementului ca activitate practică a stat procesul de muncă, sub dublul său aspect, ca proces conștient și proces social.

Caracterul *conștient* al muncii impune realizarea unor obiective, ceea ce reclamă o activitate de *prevvedere*, aceasta constituind una dintre funcțiile managementului. Dacă analizăm corect comportamentul nostru, al oamenilor, realizăm

¹ Academia Română, Institutul de lingvistică „Iorgu Iordan” – DEX – Dicționarul explicativ al limbii române, Ediția a II-a, Universul Enciclopedic, București, 1998

că nu întreprindem nimic fără a avea în vedere realizarea unor obiective, mai apropiate sau mai îndepărtate, pe care le conștientizăm mai mult sau mai puțin. Ca urmare, trebuie să ne stabilim astfel de obiective, ceea ce înseamnă să se desfășoare activități de prevedere.

Pe de altă parte, caracterul *social* al muncii, dat de desfășurarea unor activități în grup, a impus și impune o *organizare* a muncii membrilor grupului, o *coordonare* a eforturilor depuse de componenții grupului, o *antrenare* a componenților grupului la realizarea obiectivelor pe care grupul trebuie să le îndeplinească, un *control* al modului de desfășurare a activităților de către membrii grupului și a gradului de îndeplinire a obiectivelor. Toate acestea reprezintă alte funcții ale managementului.

Managementul ca activitate practică

Pentru a explica din punct de vedere conceptual termenul de management, în contextul românesc, considerăm că este necesar să surprindem tripla semnificație a acestuia, și anume de: *activitate practică (proces)*, *centru de decizie* și *disciplină științifică*.

Managementul ca activitate practică (proces) poate fi definit ca *un tip special de muncă intelectuală, prin care o persoană (managerul, liderul, conducătorul) determină alte persoane (subordonații) să desfășoare anumite activități în vederea realizării unor obiective*.

Altfel spus, activitatea practică, sau procesul de management constă tot într-un proces de muncă, prin care managerul influențează activitatea și/sau comportamentul a cel puțin unei alte persoane decât el însuși. Aceste procese de muncă apar încă din momentul constituirii primelor grupuri organizate, care urmăreau realizarea unor scopuri comune, absolut necesare existenței lor. Evident că, la început, această influență venea din partea unor persoane care se remarcă prin calități personale deosebite, cum ar fi forța fizică, inteligența, experiența etc. De aceea, la început se putea vorbi despre o activitate empirică de management, bazată pe intuiție, fler, în cadrul căreia stabilirea scopurilor, coordonarea eforturilor, organizarea muncii – practic toate activitățile specifice subiectului conducător – nu aveau la bază cunoștințe științifice.

Managementul ca și centru de decizie

O altă semnificație a managementului, frecvent întâlnită în vorbirea curentă, este cea de centru de decizie situat la diferite niveluri ierarhice ale organizației, și chiar ale societății.

Managementul ca și centru de decizie este reprezentat de *persoana sau grupul de persoane investite cu o autoritate*

formală, în virtutea căreia iau decizii prin care vor influența activitatea și/sau comportamentul altor persoane.

În cadrul unei organizații pot fi identificate mai multe centre de decizie cum sunt: Adunarea Generală a Acționarilor (AGA), Consiliul de Administrație (CA), Comitet de Direcție (CD), Manager General, Director de producție, Șef de serviciu etc. Fiecare dintre aceste centre de decizie dispune, potrivit Regulamentului de Organizare și Funcționare (ROF) sau a fișelor de post, de o anumită competență decizională.

Managementul ca disciplină științifică

Frecvent, se utilizează noțiunea de management pentru a desemna teoria din acest domeniu, preocupările specialiștilor de a prezenta un ansamblu de cunoștințe despre modul de acțiune practică a managerilor, care să devină un model pentru cei care fac primii pași în această profesie. Această semnificație vizează ceea ce numim managementul ca obiect de studiu în instituțiile de învățământ.

Managementul ca disciplină științifică reprezintă *explicarea naturii și a trăsăturilor procesului de management, conturarea unui ansamblu organizat de cunoștințe specifice formării managerilor și orientării activității lor.*

Cunoștințele cuprinse în cadrul acestei discipline sunt rezultatul cercetărilor asupra practicii manageriale din diferite organizații, care se dovedesc eficace pentru pregătirea viitorilor manageri, sau pentru orientarea activității managerilor din diferite organizații.

1.2. Managementul ca artă și știință

Managementul ca artă

Așa cum am menționat, la începutul apariției managementului ca activitate practică, aceasta se desfășura în mod empiric, întrucât avea la bază numai experiența, flerul, puterea de convingere a liderului.

Bazându-se mai mult pe talentul conducătorului, al liderului, se poate afirma că managementul este și o artă, poate „cea mai veche dintre arte”, întrucât este printre primele domenii în care omul își folosește talentul, pentru a coordona eforturile membrilor unui grup organizat.

Arta managementului constă în *folosirea talentului conducătorului în desfășurarea proceselor de management.*

Dacă la începutul apariției managementului, ca activitate practică sau proces, aceasta se desfășura pe baza talentului conducătorului, deci se putea vorbi despre o artă a managementului, în zilele noastre, când dispunem de

cunoștințe științifice în acest domeniu, se mai poate vorbi despre management ca artă?

Considerăm că da, deoarece, pe lângă cunoștințele de specialitate în domeniul managementului, managerul are nevoie de talent pentru a pune în practică aceste cunoștințe, pentru a adapta sistemele, metodele și tehnicile de management la condițiile concrete ale obiectului condus (organizație, grup, domeniu etc.). Nu trebuie să ne surprindă faptul că despre același domeniu se poate vorbi și ca știință, și ca artă, deoarece și în alte domenii întâlnim astfel de situații. Spre exemplu, un om dotat cu geniul conceperii unor ansambluri arhitecturale nu este mai puțin artist decât este competent în domeniul tehnic. *O statuie este o operă de artă, dar ea reprezintă aplicarea principiilor științifice, care să confere iluzia mișcării, sau pur și simplu pentru a se menține în poziție dorită.*

Știința managementului

Pe măsură ce s-a înregistrat o creștere a complexității activităților desfășurate, s-au produs modificări și în structura proceselor de management. Aceste modificări au apărut ca urmare a folosirii de către manageri a unor metode, tehnici, procedee mai perfecționate, care și-au dovedit eficacitatea în practica managerială. Ele sunt deci rezultatul observărilor, cercetărilor întreprinse de către teoreticieni sau practicieni din domeniu, care se structurează într-un ansamblu de cunoștințe științifice sub forma unor principii, reguli, concepte, deci într-o știință a managementului.

Știința managementului constă în *studierea proceselor de management în vederea sistematizării și generalizării unor concepte, legi, principii, reguli, a conceperii de noi sisteme, metode și tehnici specifice, care să fie utilizate de către manageri pentru creșterea eficacității activităților desfășurate în vederea realizării unor obiective.*

La începutul cristalizării managementului ca știință s-au manifestat o serie de rețineri în tentativa de a introduce măsura, într-o activitate care se considera dependentă în exclusivitate de calitățile conducătorului. Am putea spune că mai sunt, din păcate, persoane care neagă existența unei științe a managementului, pe considerentul că, reușita în afaceri depinde de personalitatea, experiența, perspicacitatea sau flerul managerului. Aceste persoane consideră că un manager „se naște”, nu se formează la școli specializate.

Fără a diminua importanța calităților native, trebuie subliniată necesitatea unor cunoștințe specifice de management, așa cum astfel de cunoștințe sunt necesare în orice

domeniu pentru a face performanță, folosind experiența generațiilor trecute din domeniul respectiv.

În general, știința reprezintă o cunoaștere sistematică a lumii, o sistematizare cumulativă de cunoștințe și de experiență. Spre exemplu, în domeniul naval, mii de ani oamenii au cioplit trunchiuri de copac și au observat cum plutesc pe apă aceștia, deci se poate spune că au învățat din experiență. Totuși, nu se poate spune că astăzi construcția de ambarcațiuni este o meserie transmisă din tată în fiu. Cunoștințele au fost sistematizate, s-a constituit o știință care reprezintă piatra de încercare a noilor idei care vin să îmbogățească bagajul de cunoștințe. În toate domeniile sistematizarea științifică introduce rigoarea, coerența și structura, asigurând o comunicare mai bună. De aceea un tânăr de astăzi poate asimila în numai câțiva ani un volum considerabil de cunoștințe dintr-un domeniu dat. Este adevărat că unei persoane care de curând a terminat studiile într-un domeniu îi lipsește experiența punerii în practică a cunoștințelor, dar ea pleacă cu un avans considerabil, dat de bagajul de cunoștințe de care dispune în urma pregătirii. Toate acestea sunt valabile și pentru domeniul managementului.

Avem astăzi o serie de criterii care ne permit să recunoaștem că un ansamblu de cunoștințe a devenit o știință. Un prim criteriu constă în *posibilitatea măsurării*. Or, este suficient să ne gândim că obiectivele stabilite prin exercitarea funcției de prevedere a managementului pot și trebuie să fie măsurate, dimensionate, pentru a accepta introducerea rigorii și structurii în domeniul managementului. Deseori însă, unii conducători, folosind în activitatea lor o serie de cifre, consideră că este suficient pentru a afirma că practică un management științific. Dar, o colecție de cifre nu reprezintă decât începutul unei activități științifice.

Știința începe în practică, prin observarea și colectarea de date, dar scopul fundamental este de a descoperi legi, principii, o nouă structură a faptelor și proceselor. Pentru aceasta se impune un alt criteriu potrivit căruia, singurele fapte acceptate vor fi cele a căror măsură a fost verificată de nenumărate ori. Astăzi nu mai este de actualitate gluma frecvent auzită cu mulți ani în urmă, referitoare la unele persoane cu funcții de management care afirmă că „...decizia mea este luată, nu veniți să-mi mai tulburați ideile cu fapte”.

Explicarea faptelor prin ipoteze, care în urma repetatelor testări, în toate felurile imaginabile, au rezistat timp îndelungat, capătă statutul de legitiți, constituie un alt criteriu de recunoaștere

Managementul științific

a ansamblului de cunoștințe din domeniul managementului ca fiind o știință. Toate aceste criterii aplicate în domeniul managementului atestă faptul că, mai ales în ultima perioadă, se poate vorbi despre o știință a managementului.

O altă noțiune vehiculată în domeniu este cea de management științific, care, evident, se deosebește de știința managementului, chiar dacă are la bază această știință.

Managementul științific constă în *aplicarea legităților, conceptelor, metodelor și tehnicilor puse la dispoziție de știința managementului în practica socială.*

Acest proces de aplicare a elementelor teoretico-metodologice constă, practic, în munca de zi cu zi a managerilor în cadrul organizațiilor. Dar, nu tot ceea ce fac managerii reprezintă management științific, ci numai acea parte a muncii lor, care se bazează pe elementele științei managementului, cealaltă parte aparține managementului empiric, care se realizează în exclusivitate pe baza experienței, flerului, imaginației.

În procesul evoluției practicii manageriale, pe plan mondial, dar și în țara noastră, pot fi identificate diferite perioade în care accentul s-a pus mai mult pe talentul conducătorului sau mai mult pe cunoștințele de management, deci pe știința managementului. În ultima perioadă, se manifestă pe plan mondial o intensificare a preocupărilor pentru dezvoltarea „*laturii umane*” a managementului, care nu suferă formalizări, care nu poate fi modelată, deci care depinde foarte mult de talentul, imaginația, capacitatea de sinteză și de analiză a conducătorului. Majoritatea specialiștilor sunt de părere că firmele care au rezultate spectaculoase pe plan mondial sunt conduse de specialiști în management, care dispun și de o serie de calități înăscute, de adevărați lideri.

1.3. Retrospectiva managementului

Ce sunt școlile de management?

Trecerea de la managementul empiric, bazat pe o judecată intuitivă, talent, calități personale ale liderului, la știința managementului, deci de la practică la teorie, s-a realizat în urma observărilor, cercetărilor asupra proceselor de management. În cercetările lor, specialiștii practicieni sau teoreticieni au pornit de la diferite premise, au urmărit să impună anumite modalități practice de lucru, și foarte important au pus accentul pe anumite concepte privind posibilitățile de creștere a eficacității muncii managerilor.

În raport de aceste principii care au stat și mai stau la baza concepției specialiștilor privind posibilitățile de creștere a eficacității muncii managerilor, în general de desfășurare în condiții mai bune a proceselor de management, s-au conturat mai multe curente de gândire, cunoscute sub denumirea de *școli de management (abordări majore)*.

Există mai multe clasificări ale acestor curente de gândire (școli de management), dar cea mai reprezentativă considerăm că este cea care evidențiază următoarele școli: *clasică, sociologică, cantitativă, sistemică și contextuală*.

1.3.1. Școala clasică (tehnicistă, universalistă)

Frederick W.
Taylor

Primele preocupări privind managementul științific s-au manifestat la sfârșitul secolului al XIX-lea, când *Frederick W. Taylor* a criticat practicile tradiționale de management și a recurs la o analiză științifică pentru formularea unor metode mai bune de management. Primele sale concluzii l-au condus la punerea bazelor științei managementului, el fiind considerat unul dintre fondatorii acestei științe.

În lucrarea sa *The Principles of Scientific Management*, publicată în 1911, F.W. Taylor arăta că, în esență, „sistemul managementului științific implică o revoluție completă a stării de spirit a muncitorilor și, în același timp, o revoluție a stării de spirit a celor care sunt de partea conducerii”². De asemenea, Taylor arăta că la baza managementului științific trebuie să stea următoarele *principii fundamentale*³:

- studiul tuturor cunoștințelor tradiționale, înregistrarea, clasificarea lor și transformarea acestor cunoștințe în legi științifice;
- selecția științifică a muncitorilor și perfecționarea calităților și cunoștințelor lor;
- punerea în aplicare a studiului muncii de către muncitori științific antrenați;
- repartizarea aproape egală a muncii executate în întreprindere între muncitori și manageri;
- realizarea cooperării între oameni, în locul individualismului haotic.

Ca urmare a efectuării muncii de către executanți prin utilizarea unor metode noi, se complică și activitatea managerilor, ceea ce-l determină pe Taylor să propună *renunțarea la sistemul liniar de organizare și constituirea unor colective*

² Taylor F.W. - *La direction scientifique des entreprises*. DUNOD. Paris, 1971

³ Taylor F.W. - *La direction scientifique des entreprises*. DUNOD. Paris, 1971

specializate (financiare, de organizare etc.), care să ajute managerii în exercitarea funcțiilor managementului. Aceste colective se transformă mai târziu în ceea ce astăzi se cunosc sub denumirea de *compartimente funcționale*, care în concepția lui Taylor aveau competență decizională asupra executanților.

Această competență decizională cu care erau investite compartimentele funcționale, asupra executanților, a constituit una dintre limitele gândirii acestuia, întrucât conducea la încălcarea principiului „*unității de comandă*” pe care mai târziu îl evidențiază un alt fondator al managementului științific, H. Fayol.

F.W. Taylor sublinia tendința muncitorilor la delăsare în muncă, aceștia fiind convinși că, dacă ar lucra mai intens, managementul ar modifica normele. Prin metodele pe care le propune, se observă că este un dușman înverșunat al risipei de timp. El ajunge la constatarea că „*muncitorul american, pe terenul de sport, luptă cu înverșunare pentru a obține victoria, însă același muncitor, în fabrică, tinde în mod deliberat să lucreze cât mai puțin*”⁴. Taylor explică acest fenomen prin aceea că, spre deosebire de sport, unde performanțele obținute sunt imediat apreciate și recunoscute, în producție, din cauza unui management deficitar, rezultatele nu sunt bine evidențiate.

De asemenea, Taylor ajunge la concluzia că „*gradul de atașament și de participare a muncitorilor în producție este direct proporțional cu părerea și încrederea pe care o are că va fi recompensat în mod corespunzător contribuției pe care o aduc la realizarea obiectivelor stabilite*”⁵.

Multe dintre ideile lui Taylor, cum ar fi folosirea unor metode științifice de organizare, selecția științifică a personalului, ridicarea nivelului de calificare, necesitatea constituirii unor compartimente specializate, care să ajute managerii în exercitarea funcțiilor managementului etc. își mențin valabilitatea și astăzi, ele fiind dezvoltate și aprofundate. Dar, Taylor a manifestat și o serie de limite, între care cele mai semnificative sunt:

- *caracterizarea muncitorului ca fiind o persoană care reacționează numai la stimulente materiale, pe motivul că interesele lui se epuizează la nivelul satisfacțiilor de natură fiziologică;*
- *încălcarea principiului unității de decizie și acțiune, prin acordarea de competență decizională compartimentelor funcționale asupra muncitorilor.*

Cu toate aceste limite, F.W. Taylor rămâne fondatorul

⁴ Taylor F.W. - *La direction scientifique des entreprises*. DUNOD. Paris, 1971

⁵ Taylor F.W. - *La direction scientifique des entreprises*. DUNOD. Paris, 1971

G. Barth,
H.L. Gantt,
Frank și Lillian
Gilbreth,
E.A. Filene,

managementului științific al organizației, mai ales prin studiile efectuate asupra organizării muncii la nivelul atelierelor.

Între reprezentanții școlii clasice se numără o serie de discipoli ai lui Taylor, între care amintim pe Georg Barth, Henry L. Gantt, Franc și Lillian Gilbreth și Edward A. Filene.

G. Barth a fost pentru câțiva ani un asociat apropiat al lui Taylor, la *Bethlehem Steel Company*, pentru ca mai târziu să lucreze independent în calitate de consultant în management. Ca matematician, Barth dezvoltă unele formule matematice care să-l ajute pe Taylor să-și pună în aplicare ideile.

H.L. Gantt, inginer mecanic, i-a întâlnit pe Barth și Taylor în 1887, la *Midvale Steel Company*, iar după anul 1901, el își creează propria firmă de consultanță. Ca și Taylor, el promovează *cooperarea armonioasă* dintre manageri și muncitori, subliniind importanța procesului de învățare și apreciind că *în toate problemele de management, elementul uman rămâne cel mai important*. Gantt a fost cel mai bine cunoscut prin graficul ce-i poartă numele și care face posibilă creșterea paralelismului în executarea operațiilor.

Ideile lui Taylor au fost dezvoltate de către soții Frank și Lillian Gilbreth prin studiul aprofundat al mișcărilor și timpilor proprii diferitelor activități. Spre exemplu, ei au studiat activitatea de punere a cărămizilor de către zidari, reușind să propună măsuri care au dus la dublarea productivității muncii. Ei au stabilit o grupare a mișcărilor în 17 grupe, denumite, după inversul numelui lor, „*therbling*“-uri.

Un alt discipol al lui Taylor a fost Edward A. Filene, care l-a angajat pe F. Gilbreth pentru a-l ajuta să aplice metodele managementului științific în magazinul familiei sale din Boston. E. Filene a fost interesat, în primul rând, de pregătirea și evaluarea personalului, care, aplicate în propriile afaceri, i-au adus un mare succes.

Henry Fayol

După unii autori, adevăratul „*părinte*” al managementului modern a fost industriașul francez *Henry Fayol* (1841-1952), care a scris lucrarea *Administration Industrielle et Generale*. H. Fayol descoperă pentru prima dată că activitățile industriale desfășurate într-o întreprindere se pot diviza în câteva grupe (fig. 1.1), precizând astfel funcțiunile unei întreprinderi și funcțiile managementului.

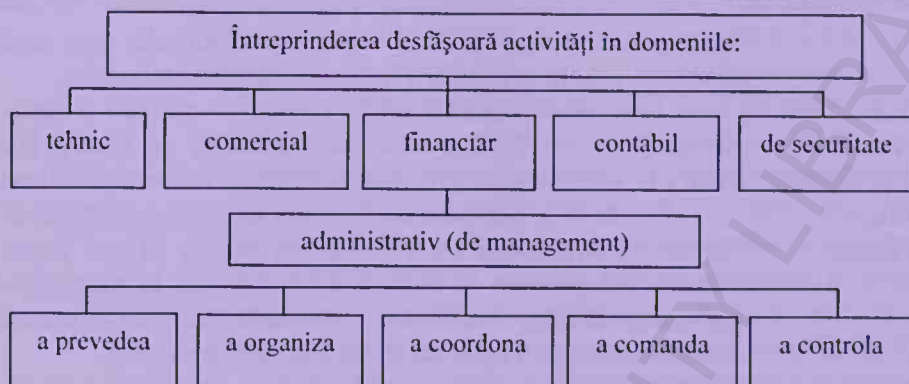


Fig. 1.1. Funcțiunile organizației și funcțiile managementului (H. Fayol)

Totodată, Fayol considera că managerii trebuie să dispună de o serie de *calități fizice* (sănătate, vigoare), *morale* (fermitate, responsabilitate, inițiativă, loialitate, tact și demnitate), *educaționale* (capacitate de autoperfecționare), *experiență* (vechime în muncă). H. Fayol a formulat mai multe *principii ale managementului*, între care⁶:

- *Diviziunea muncii* este bazată pe specializarea pe care economiștii o consideră necesară pentru creșterea eficienței;
- *Autoritate și responsabilitate* ca o combinație între competența dată de poziția managerului și cea dată de trăsăturile personalității (intelligență, experiență, trăsături morale etc.);
- *Disciplina* prin care se înțelege respectarea înțelegerilor;
- *Unitatea de comandă* care înseamnă ca fiecare salariat să primească ordine de la un singur superior;
- *Unitatea de conducere* presupune ca toate deciziile să pornească din vârful ierarhiei;
- *Subordonarea* intereselor individuale celor generale;
- *Remunerarea* trebuie să aducă maximum de satisfacții atât subordonaților, cât și managerilor;
- *Centralizarea* în virtutea căreia se urmărește stabilirea unui raport optim între centralizarea și descentralizarea autorității;
- *Înlănțuirea nivelurilor ierarhice* care presupune circuite scurte între nivelul superior și cel inferior al managementului;
- *Ordinea* concepută de către Fayol în sensul de „*omul potrivit la locul potrivit*“;
- *Echitate*;

⁶ Fayol H.- *Administration Industrial et General (1916)*, traducere de C.Starrs as „General and Industrial Management”, Pitman, London, 1949

- *Stabilitate și stăpânire;*
- *Inițiativă;*
- *Spirit de echipă.*

Trăsături comune

În concluzie, se pot desprinde o serie de *trăsături comune* ce caracterizează școala clasică, între care:

- *preocuparea pentru elaborarea unor principii științifice de management care să constituie ghiduri în activitatea practică;*
- *considerarea principiilor științifice de management ca fiind universal valabile;*
- *considerarea organizației ca un sistem închis, neglijând raporturile acesteia cu mediul extern;*
- *abordarea mecanicistă a structurii organizatorice, prin luarea în considerare numai a elementelor de natură formală ce decurg din documentele de consemnare a structurii;*
- *ignorarea aspectelor umane ale managementului.*

Această școală a avut o contribuție importantă în perfecționarea managementului ca activitate practică și chiar pentru consolidarea managementului ca știință. Este adevărat că majoritatea reprezentanților acestei școli au avut preocupări în special în domeniul funcțiunii de producție și al funcției de organizare a managementului, deci un câmp de preocupare mai redus, ceea ce a limitat nivelul rezultatelor obținute.

1.3.2. Școala sociologică (a relațiilor umane)

Acest curent în dezvoltarea și consolidarea științei managementului a apărut în urma criticilor aduse reprezentanților școlii clasice, a căror abordare formală îi împiedica să vadă în relațiile umane o cale de creștere a eficienței. Concepția lui Taylor, potrivit căreia omul se comportă ca o mașină care trebuie utilizată la maximum, a fost aspru criticată de către *Friedman*, care arăta că motorul uman nu poate fi comparat cu un motor cu ardere internă, întrucât trebuie avută în vedere întotdeauna atitudinea omului în raport cu propria muncă.

Reprezentanți de seamă

Principalii reprezentanți ai școlii sociologice au fost: *E. Mayo, Gh. Argyris, C. Handy, H. Maslow, D. McGregor* și alții. Ei situează resursele umane ale întreprinderii pe primul plan în procesul de management, stabilind o serie de principii, reguli, metode care să asigure punerea în valoare, la un nivel superior, a potențialului uman.

Reprezentanții acestei școli promovează ideea, potrivit căreia omul ar putea fi determinat să muncească mai productiv, dacă i se satisfac anumite nevoi de ordin psihosocial. *E. Mayo* arăta că „munca industrială fiind o activitate de grup, dorința de a fi apreciat de colegi este, deseori, mai importantă decât

condițiile remunerării”⁷. Potrivit concepției lor, se impune ca în locul unei stricte formalizări a structurii organizatorice (bazată pe linia ierarhică, pe precizarea detaliată a sarcinilor fiecărui post) să se ia în considerare aspectele informale ale managementului, bazate pe grupul informal, autoritatea informală etc.

Un aport deosebit în cadrul școlii sociologice l-a avut Douglas McGregor, care pornind de la ideea că în exercitarea funcțiilor managementului, managerii se bazează pe o anumită opinie privind natura și comportamentul factorului uman, a conceput și formulat cunoscutele teorii X și Y. În opinia lui, în comportamentul managerilor există două extreme în considerarea atitudinii salariaților în procesul muncii, în funcție de care trebuie să-și modeleze relațiile lor cu acești salariați. La o extremă se situează o abordare simplistă a naturii umane în general, potrivit căreia omul mediu este egoist și delăsător în muncă, iar la cealaltă extremă întâlnim o abordare complexă a naturii umane, a comportamentului și implicit a nevoilor oamenilor, potrivit căreia omul mediu dispune de un potențial creativ și este interesat de munca pe care o desfășoară. Aceste abordări se reflectă în premisele celor două teorii: X, respectiv Y⁸.

Teoria X

Teoria X are la bază următoarele premise:

- *ființa umană medie este inevitabil predispusă la delăsare în muncă, pe care ar evita-o, dacă ar putea;*
- *din cauza delăsării și disprețului față de muncă, oamenii trebuie constrânși, controlați, conduși, amenințați sau pedepsiți pentru a-i face să muncească;*
- *omul mediu preferă să fie condus, dorește să evite răspunderea, are ambiție relativ redusă, și mai presus de orice vrea să fie liniștit;*
- *omul mediu este egoist și indiferent la necesitățile organizației din care face parte;*
- *omul mediu dorește să-și maximizeze doar avantajele materiale, deoarece nevoile lui se reduc la cele de natură fiziologică.*

Managerii care pornesc de la premisele Teoriei X vor dezvolta un stil de management autoritar, vor întări controlul de tip coercitiv și vor adopta metode de management bazate pe punerea în valoare a autorității formale.

Teoria Y

Teoria Y are la bază următoarele premise:

- *consumul de efort fizic și intelectual în muncă este tot atât de necesar precum distracția și odihna;*

⁷ Mayo E.W. - *The Human Problems of an Industrial Civilisation*, MacMillan, Londres, 1933.

⁸ McGregor D. - *The Human Problems of an Industrial Civilisation*, MacMillan, Londres, 1933.

- omul mediu învață nu numai să accepte și să exercite sarcini și responsabilități, dar și să-și asume din proprie inițiativă;
- omul mediu are o mare capacitate de imaginație și creativitate, dar acest potențial este doar parțial utilizat;
- omul mediu nu dorește să-și maximizeze numai avantajele economice, ci și pe cele de natură psihosocială;
- controlul extern și amenințarea nu sunt singurele mijloace de atragere a executanților la realizarea obiectivelor.

Managerii care pornesc de la premisele Teorie Y vor dezvolta un stil de management democratic, folosind metode participative. Pornind de la teoriile X și Y, Octave Gelenier a elaborat Teoria Z ca o combinație a celor două, mai concret ca o combinație a premiselor care stau la baza celor două teorii ale lui Douglas McGregor.

Trăsături comune

În concluzie, școala sociologică prezintă următoarele caracteristici generale:

- punerea pe prim-plan a factorului uman;
- scoaterea în evidență a stimulentele psihosociale;
- promovarea unui comportament participativ;
- evidențierea elementelor de natură informală.

1.3.3. Școala cantitativă

Reprezentanți de seamă

Între reprezentanții școlii cantitative pot fi menționați A. Kaufman și J. Starr.

Un număr mare însă de specialiști, care au utilizat instrumentarul matematic și statistic în modelarea fenomenelor de management, au elaborat numeroase idei, concepte și metode specifice prin care urmăreau creșterea eficienței activităților desfășurate. Toți acești reprezentanți pot fi grupați în școala cantitativă.

Această școală se caracterizează prin rigurozitatea abordării fenomenelor și proceselor de management, printr-o fundamentare superioară a deciziilor folosind instrumentarul matematic și statistic.

Preponderența aspectelor de natură cantitativă a implicat luarea în considerare, într-o proporție mult mai redusă, a elementelor calitative, ceea ce a condus la o abordare insuficientă a tuturor funcțiilor managementului, ceea ce constituie o limită a acestei școli.

Trăsături comune

Principalele trăsături comune tuturor reprezentanților acestei școli sunt:

- folosirea conceptelor și metodelor matematice

și statistice, în descrierea, analiza și proiectarea proceselor de management;

- abordarea cu preponderență a funcțiilor de previziune și organizare ale managementului;
- abordarea cu prioritate a funcțiunilor de cercetare-dezvoltare, producție și comercială.

Școala cantitativă constituie, alături de celelalte curente de gândire, un aport valoros la dezvoltarea științei managementului, la îmbogățirea practicii manageriale din cadrul companiilor de pe plan mondial.

1.3.4. Școala sistemică

**Reprezentanți
de seamă**

**Organizația ca
sistem**

Principalii reprezentanți ai școlii sistemice sunt: *C. Barnard, H.A. Simon, A. Etzioni, R. Johnson, P. Drucker* și alții.

Complexitatea crescândă a fenomenelor economice și de management a impus un nou mod de abordare, capabil să surprindă aceste fenomene în dinamismul lor, acesta fiind abordarea sistemică.

La baza ideilor acestei școli stă conceptul de sistem, ca *un ansamblu de elemente, organizat pe baza legăturilor de intercon condiționare, a cărui funcționare permite atingerea unor obiective*. În procesul de cunoaștere, orice obiect, fenomen sau proces poate fi considerat ca un sistem. Ca urmare, și o întreprindere poate fi considerată, fie ca un sistem productiv (caracterizat prin intrări procese, ieșiri), fie ca un sistem social (format din ansamblul relațiilor interumane). De asemenea, managementul întreprinderii, și al oricărei organizații, în general, reprezintă un sistem format din subsistemul conducător (ca ansamblul managerilor și al organismelor de management participativ din respectiva organizație) și subsistemul condus (ca ansamblul personalului și al subdiviziunilor organizatorice ce formează respectiva organizație).

Principalele caracteristici ale organizației ca sistem sunt:

- *integralitatea* care exprimă legăturile ce se stabilesc între elementele componente ale sistemului;
- *ierarhizarea* care reprezintă agregarea strictă după raporturi de supra- și subordonare;
- *dinamismul* reprezentat de modificarea în timp a variabilelor sistemului și a legăturilor dintre acestea și mediu;
- *finalitatea* ca orientare spre atingerea unor obiective;
- *adaptabilitatea și stabilitatea* exprimate de capacitatea sistemului de a se adapta continuu influenței unor

Trăsături comune

variabile perturbatoare, asigurându-și în același timp, o stabilitate relativă.

O modalitate specifică prin care reprezentanții acestei școli urmăreau creșterea eficienței consta în capacitatea organizației de a se adapta la cerințele mediului extern (piața internă și externă). O altă cale de creștere a eficienței promovată de reprezentanții acestei școli consta în accentul pus pe relațiile dintre elementele componente ale sistemului. Această idee exprimă esența concepției sistemice, potrivit căreia *suma elementelor unui întreg este mai mult decât întregul, datorită efectului de sinergie produs de relațiile dintre elementele întregului.*

În opinia reprezentanților acestei școli, structura reprezintă o altă cale de creștere a eficienței activităților desfășurate. O structură corespunzătoare poate să favorizeze obținerea unor efecte pozitive cu un plus de eficiență. Așa se explică de ce organizații din același domeniu, aproximativ cu aceeași dotare, obțin rezultate diferite. Diferențele se datorează și unei structuri diferite ale organizațiilor.

1.3.5. Școala contextuală

Orientarea către context

De dată relativ mai recentă, școala contextuală a fost conturată de personalități în domeniul managementului, care, prin cercetările lor, au ajuns la concluzia că nu există o singură cale *cea mai bună* de a conduce, că practica managementului este influențată de contextul în care aceasta se realizează.

Potrivit reprezentanților acestei școli, nu toate procesele, metodele și tehnicile de management au un caracter de universalitate. Cu cât gradul de generalizare este mai mare, cu atât fenomenul, procesul respectiv, este mai universal și invers. Ca urmare, o serie de metode, tehnici de management care și-au dovedit eficacitatea într-un context, ele pot să nu fie la fel de eficace în alt context.

Orientarea unor specialiști către școala contextuală poate fi evidențiată prin răspunsurile la întrebările din tabelul 1.1.

Tabelul 1.1

Nr. crt.	Alternative de răspuns Întrebări	DA	NU	Poate/ Uneori
0	1	2	3	4
1.	Muncitorii mulțumiți sunt mult mai productivi decât cei nemulțumiți de condițiile în care lucrează			
2.	Birocrația este inefficientă și necorespunzătoare unei organizări structurale eficace			
3.	Muncitorii ar trebui atrași în procesul decizional			

4.	Muncitorii doresc să efectueze munci care îi solicită			
5.	Grupurile unite sunt mai performante decât cele în care nu există coeziune			
6.	Structura organizatorică trebuie să fie foarte flexibilă pentru a asigura realizarea obiectivelor			
7.	Managerii ar trebui să folosească un stil de management orientat pe oameni și mai puțin pe sarcini			
8.	Grupurile cu o coeziune mai mare între membrii adoptă decizii mai bune decât cele mai puțin unite			
9.	Orientarea individualistă duce la performanțe mai mari decât cea colectivistă			
10.	Folosirea delegării duce la creșterea eficienței muncii în compartimentul în care se utilizează			

Dacă la cele mai multe dintre întrebările cuprinse în tabelul 1.1, o persoană răspunde cu *poate/uneori*, aceasta poate fi considerată cu o orientare contextuală.

Preocupări în domeniul managementului au existat și în țara noastră încă din perioada precedentă primului război mondial. Spre exemplu, după unii autori, prima încercare de aplicare a sistemului lui Taylor în Europa a avut loc în țara noastră, la Țesătoria Românească de Bumbac din Pitești, în anul 1907. În perioada interbelică, preocupările pe plan teoretic și practic s-au intensificat. Astfel, s-a înființat „*Institutul Român pentru Organizarea Științifică a Muncii*” (IROM), în care au activat reputați oameni de știință (V. Madgearu, D. Gusti, Gh. Ionescu-Sisești, Gh. Marinescu și alții). IROM a fost afiliat la *Consiliul Internațional de Organizare Științifică* (CIOS), în urma Congresului de la Praga.

Preocupările în domeniul managementului s-au manifestat și prin traducerea a numeroase materiale de specialitate (articole de specialitate, rezultate ale unor comunicări științifice, cărți de management, studii de caz, jocuri de conducere) din alte țări, în special din cele cu un management performant, între care SUA. Actualmente se poate spune că dispunem, chiar dacă nu în număr foarte mare, de specialiști români recunoscuți în acest domeniu.

1.4. Procesul de management

Așa cum am menționat, managementul are o triplă semnificație, între care și cea de activitate practică, sau proces. În continuare vom aborda problematica managementului prin prisma acestui din urmă sens al noțiunii de proces de management.

1.4.1. Managementul ca proces

Procese de muncă

Ansamblul proceselor de muncă ce se desfășoară în orice organizație se poate împărți în două categorii: *proces de execuție* și *proces de management (conducere)*.

Procesele de execuție se caracterizează prin aceea că forța de muncă acționează cu ajutorul unor mașini, utilaje, instalații etc. asupra materiilor prime, materialelor etc., în vederea obținerii unor produse, servicii, lucrări, corespunzător obiectivelor stabilite.

Procesele de management se caracterizează prin aceea că o parte a forței de muncă acționează asupra celeilalte părți în vederea armonizării acțiunilor, cu scopul realizării obiectivelor stabilite.

Definirea procesului de management

Procesul tipic de management constă în ansamblul fazelor prin care se determină obiectivele, se organizează activitățile, se coordonează eforturile și acțiunile, se antrenează personalul pentru a participa la realizarea obiectivelor, se controlează modul de desfășurare a activităților și se reglează funcționarea sistemului condus.

Din această definiție se poate observa că activitățile specifice procesului tipic de management, care sunt desfășurate de către orice manager, indiferent de domeniul în care activează, de nivelul ierarhic la care se situează, pot fi grupate după omogenitatea lor, în ceea ce se cunoaște în teoria și practica de management, sub denumirea de *funcții ale managementului*. Ele constituie conținutul procesului tipic de management, practic, activitățile de bază ale managerilor.

1.4.2. Trăsăturile procesului de management

Procesul de management prezintă mai multe trăsături, prin care se deosebește de alte procese de muncă, și anume: *interdependența activităților componente, continuitate, ciclicitate, progresivitate, eficacitate.*

Interdependen- ța activităților componente

Activitățile componente, respectiv funcțiile managementului, sunt interdependente, întrucât ele se influențează reciproc. Spre exemplu, nivelul obiectivelor stabilite prin funcția de prevedere influențează modul de organizare a activităților desfășurate. Astfel, dacă se stabilesc obiective privind creșterea procentului de piață ocupat de către o întreprindere, este necesar, fie să se creeze un compartiment de cercetare a pieței, fie să se redimensioneze acest compartiment, potrivit noilor nevoi, pentru realizarea obiectivelor.

Continuitate

Continuitatea procesului de management se explică prin aceea că și activitățile conduse sunt continue. Dacă ne referim, spre exemplu, la activitățile desfășurate în cadrul unei întreprinderi care produce autoturisme, aceste activități sunt continue, ceea ce determină necesitatea stabilirii continue, la anumite intervale, a unor obiective, organizării continue a muncii angajaților, antrenării continue a acestora pentru a

participa la realizarea obiectivelor ș.a.m.d., deci un proces de management continuu.

Ciclitare

Fiind continuu, procesul de management se desfășoară pe cicluri. *Ciclitarea* procesului de management este dată de repetarea unor activități pe care le desfășoară managerul în activitatea practică. Un ciclu de management începe cu stabilirea obiectivelor, continuă cu organizarea activităților, coordonarea eforturilor, antrenarea personalului, și se încheie cu control-reglarea funcționării sistemului condus (organizația).

Progresivitate

Procesul de management este *progresiv*, întrucât, la trecerea de la un ciclu la altul, se urmărește stabilirea unor obiective la un nivel superior, o organizare mai bună a activităților, în general o îmbunătățire a întregului proces de management.

Eficacitate

Eficacitatea procesului de management se explică prin tendința oricărui manager de a înregistra rezultate superioare prin exercitarea funcțiilor managementului și implicit desfășurarea activităților specifice subiectului conducător.

Din definirea procesului tipic de management se poate vedea că activitățile desfășurate se pot grupa, după natura și omogenitatea lor, în ceea ce numim *funcțiile managementului*: *prevederea, organizarea, coordonarea, antrenarea și control-reglarea*. Aceste funcții constituie conținutul procesului tipic de management, ele întâlnindu-se în toate sistemele socio-economice, și la toate nivelurile ierarhice ale organizațiilor.

1.4.3. Fazele procesului de management

Procesul tipic de management cuprinde în opinia profesorului C. Pintilie în raport cu intensitatea exercitării funcțiilor managementului, trei faze: „*previzională, operativă și post-operativă*”⁹.

Faza

previzională

Faza previzională se caracterizează prin *preponderența previziunii și exercitarea celorlalte funcții într-o viziune prospectivă, acestea corespunzându-i «managementul strategic», prin care se vizează orizonturi de timp mai îndelungate, iar deciziile sunt cu preponderență strategice și tactice.*

Atunci când se stabilesc obiectivele pe termen mediu și lung, deci când se formulează politica organizației, se elaborează strategia acesteia, dar și când se caută cele mai adecvate modalități de aplicare a strategiei, prin modificări ale componentelor sistemului de management al respectivei organizații, este în faza previzională și se practică un management strategic.

Faza operativă

Faza operativă se caracterizează prin *preponderența organizării, coordonării și antrenării personalului la*

⁹ Pintilie C. - *Conducerea întreprinderilor industriale*, Vol. I, Lito ASE, București, 1978

realizarea obiectivelor, dar și exercitarea prevederii pe termen mai scurt și pe urmărirea modului de realizare a obiectivelor pe termen scurt.

Acestei faze îi corespunde „managementul operațional (operativ)“, vizează orizonturi de timp mai reduse și presupune aplicarea unor programe, într-un cadru organizatoric stabilit, prin care se prevăd obiective pe termen scurt, dar care sunt înscrise în obiectivele strategice fixate și a unei concepții generale privind atitudinea față de personal.

Faza postoperativă

Faza post-operativă se caracterizează prin exercitarea cu preponderență a funcției de control-reglare, în vederea comensurării și interpretării rezultatelor, a depistării abaterilor de la obiective, a identificării cauzelor acestor abateri.

Faza post-operativă nu prezintă importanță numai din punct de vedere constatativ, ea reprezentând în același timp o pregătire a condițiilor pentru reluarea unui nou ciclu al procesului de management.

În ansamblul proceselor de muncă din cadrul organizațiilor, cele de management dețin o pondere mai redusă, chiar dacă în ultima perioadă ea a crescut sub influența mecanizării, automatizării sau cibernetizării unui mare număr de procese de execuție. Cu toate acestea, importanța proceselor de management este covârșitoare, dacă avem în vedere că ele potențează ansamblul proceselor de muncă.

Prin intermediul proceselor de management se asigură o mai mare eficiență a utilizării resurselor de care dispune o organizație și este mai bine utilizată forța de muncă din respectiva organizație. Așa se explică faptul că întreprinderile care dispun de aproximativ aceeași dotare au același profil, deci fabrică aceleași produse sau prestează aceleași servicii, obțin rezultate economico-financiare diferite. De cele mai multe ori, performanțele unei organizații sunt influențate de managementul acesteia, deci implicit de modul de stabilire a obiectivelor, de organizarea activităților, de coordonarea eforturilor membrilor organizației, de motivarea acestora pentru a participa la realizarea obiectivelor, deci de procesele de management.

Având în vedere importanța deosebită a activităților specifice desfășurate de către manageri, care sunt grupate în ceea ce numim funcțiile managementului, în continuare vom prezenta conținutul acestor funcții.

1.5. Funcțiile managementului

Funcțiile managementului formulate de către H. Fayol

Întrucât esența procesului de management este reprezentată de funcțiile acestuia, cunoașterea conținutului acestora constituie o premisă majoră pentru înțelegerea conținutului științei managementului și a managementului științific, pentru însușirea și utilizarea eficientă a metodelor și

tehnicilor de management.

Așa cum am mai menționat, analiza proceselor de management și identificarea pentru prima dată a funcțiilor managementului a fost făcută de către H. Fayol, în lucrarea sa „*Administrația industrială și generală*”, în care sunt prezentate cele cinci infinitive¹⁰: *a prevedea, a organiza, a comanda, a coordona și a controla*. În opinia lui Fayol, cele cinci funcții ale managementului au următoarele semnificații:

- *a prevedea* înseamnă a evalua viitorul și a-l pregăti;
- *a organiza* înseamnă a întreprinde, a dota o întreprindere cu tot ceea ce este necesar pentru funcționarea ei (materiale, utilaje, capital, personal, etc.);
- *a comanda*, adică „a trage cele mai mari foloase ce la cei care compun întreprinderea, în interesul acesteia”;
- *a coordona* înseamnă a realiza armonie între toate compartimentele întreprinderii astfel încât să se ușureze funcționarea și succesul acesteia;
- *a controla*, adică a verifica dacă totul se petrece conform programului adoptat, ordinelor date și principiilor admise.

Funcțiile managementului formulate de către

L. Kazmier

În procesul de dezvoltare și consolidare a științei managementului, numeroși specialiști au împărțit procesul de management în mod diferit, definind alte funcții ale managementului.

Spre exemplu L. Kazmier preciza ca funcții ale managementului: *planificarea, organizarea, dirijarea și controlul*. Se poate observa că unele dintre funcțiile formulate de către H. Fayol, între care prevederea, pe care o definește ca planificare, organizarea și controlul sunt reluate.

Funcțiile managementului formulate de către C. Pintilie

O abordare mai deosebită a avut-o profesorul Constantin Pintilie, care preciza următoarele funcții ale managementului¹¹: *previziunea, organizarea, motivarea sau comanda, coordonarea, controlul, evaluarea și menținerea și dezvoltarea unui climat de competiție, cooperare și creativitate*.

Chiar dacă, în general, profesorul C. Pintilie enumeră aproximativ aceleași funcții ca și H. Fayol, el se remarcă prin formularea a două funcții suplimentare, una *evaluarea* și alta cu o formulare mai complexă *menținerea și dezvoltarea unui climat de competiție, cooperare și creativitate*. Acordând o atenție deosebită acestei funcții C. Pintilie subliniază de fapt

¹⁰ Fayol H. - *Administration Industrial et General (1916)*, traducere de C.Starrs as „General and Industrial Management”, Pitman, London, 1949

¹¹ Pintilie C. - *Conducerea întreprinderilor industriale*, Vol. I, Lito ASE, București, 1978.

**Funcțiile
managementului
formulate de
către P. Drucker**

importanța factorului uman în cadrul organizației, de care se leagă succesele dar și insuccesele acesteia.

Funcțiile managementului, într-o formă originală, au fost abordate și de către cel mai reprezentativ „guru” al managementului, Peter Drucker, care într-o lucrare de referință, definește cele cinci sarcini fundamentale ale managementului ca fiind cele care „*conduc împreună la integrarea resurselor într-un organism viabil, în plină creștere, care sunt*”¹²:

- Un manager trebuie să *definiească obiectivele* și natura lor. În acest sens, în fiecare sector va defini scopurile de atins și va determina mijloacele prin care urmează ca acestea să fie atinse, apoi le va comunica celor a căror colaborare este necesară pentru atingerea lor. Această sarcină reprezintă într-o altă formulare, ceea ce se întâlnește la majoritatea specialiștilor în management, funcția de previziune sau de planificare, sau în general de prospectare a viitorului. Chiar și în cele mai noi teorii legate de conceptul de leadership, se regăsește ca o calitate a liderului, aceea de vizionar, dată de facultatea de a scruta viitorul;

- Un manager, arăta P. Drucker, *organizează*, adică analizează activitățile, deciziile necesare, grupează munca, o divide în activități și sarcini posibil de condus. El grupează aceste elemente într-o structură organizatorică și îi selecționează pe cei care vor fi responsabili de conducerea acestor activități și sarcini de executat. Această funcție a managementului a fost preluată și a constituit bază pentru fundamentarea unor teorii privind organizarea procesuală și structurală a întreprinderii. Rezultatul organizării procesuale se concretizează în ceea ce numim funcțiile (sau funcțiunile) organizației, cu toate componentele acestora, iar organizarea structurală se concretizează în structura organizatorică;

- Un manager *motivează* și *comunică*. El constituie în echipe pe cei responsabili de diferite sarcini, decide în ceea ce-i privește pe oameni, adică referitor la salarii și promovare, toate acestea prin intermediul unei comunicări constante către subordonați, către superiori și către colegi. De fapt, motivarea și decizia referitoare la oameni constituie, împreună cu transmiterea acestor hotărâri subordonaților, o comandă, dar care are în vedere într-o oarecare măsură latura umană, faptul că, cu oamenii nu te poți purta ca și cu niște mașini, întrucât fiecare individ are propriile aspirații și

¹² Drucker P.F.- *La Nouvelle pratique de la direction des entreprises* (The Practice of Management, 1954), Ed. D'Organisation, 1957.

reacționează diferit la diferitele stimulente. Toate aceste aspecte au fost dezbătute, analizate și promovate pe scară largă de către reprezentanții școlii relațiilor umane din domeniul managementului;

- O altă sarcină a managementului, În opinia lui P. Drucker, este de *a măsura*, pentru că managerul elaborează norme, analizează, evaluează și interpretează performanțe, Cu alte cuvinte, P. Drucker descrie de fapt funcția de control-evaluare a managementului;

- Un manager *formează oameni și se formează pe el însuși*. Această sarcină este mai greu să fie comparată cu una dintre funcțiile managementului promovate de către H. Fayol. Dacă se analizează însă noile teorii privind managementul și mai ales cele referitoare la leadership, se poate afirma că P. Drucker a anticipat necesitatea dezvoltării „*laturii umane*” (personale), care necesită pregătirea majorității angajaților pentru a deveni lideri în domeniul lor, care să urmărească măreția, grandoarea și să promoveze schimbarea.

1.5.1. Definirea și conținutul funcțiilor managementului

Ținând seama de opiniile exprimate mai sus, dar și de alte considerente privind structura procesului de management în general, considerăm că procesul de management, indiferent de domeniul în care se exercită, de nivelul ierarhic la care se desfășoară, poate fi realizat prin exercitarea următoarelor funcții: *prevederea, organizarea, coordonarea, antrenarea și control-reglarea*.

Prevederea

Funcția de *prevedere* constă în *ansamblul proceselor prin intermediul cărora se determină obiectivele organizației și a componentelor acesteia*.

Rezultatele prevederii se concretizează, după orizontul de timp și gradul de detaliere, în politica, strategia și tactica organizației, în programe de activități.

Toate aceste procese de prospectare a viitorului au preocupat specialiștii în management și mai ales în managementul schimbării, care au dezvoltat discipline distincte, între care managementul strategic, managementul operațional al producției, etc. Totodată au fost elaborate numeroase metode specifice, cum ar fi extrapolarea, metoda scenariilor, Tehnica Delphi, simularea, etc.

Datorită importanței acestor procese de prospectare a viitorului, de stabilire a obiectivelor, au fost create subdiviziuni organizatorice specializate în cadrul organizațiilor, cum sunt compartimentele de strategii, de programare a producției, etc.

Ca urmare, în afara managerilor care desfășoară astfel de activități, în cadrul organizațiilor s-a format personal specializat, care folosește metode specifice și care practic ajută managerii în exercitarea acestei funcții a managementului.

Organizarea

Funcția de *organizare* constă în *ansamblu proceselor de descompunere a activităților conduse (obiectului condus) în elementele componente, de analiză a acestor elemente și de recompunere a lor sub un efect de sinteză ameliorat.*

Prin funcția de organizare a managementului se stabilește cum pot fi realizate obiectivele organizației, stabilite prin prevedere, cu un plus de eficiență. Organizarea poate să vizeze ansamblu organizației, când vom vorbi de organizarea de ansamblu, sau numai anumite componente ale acesteia, caz în care vom vorbi de organizare parțială. De asemenea, dacă se au în vedere procesele de muncă fizică și intelectuală, vom avea de a face cu *organizarea procesuală*, dacă se au în vedere persoanele sau grupurile de persoane care desfășoară aceste procese, vom vorbi de *organizarea structurală* ș.a.m.d.

Creșterea dimensiunii organizațiilor, a complexității activităților desfășurate în cadrul acestora, a condus la dezvoltarea acestui domeniu de studiu al organizării. Astfel, pe plan teoretic, au fost create numeroase metode specifice (analiza drumului critic, graficul Gantt, analiza detaliată a procesului; graficul om-mașină, algoritmul programării secvențiale, etc.) și s-au dezvoltat chiar discipline specifice (organizarea producției, organizarea muncii, ergonomia).

În practică, importanța proceselor specifice acestei funcții a managementului, a condus la crearea la nivelul organizațiilor a unor compartimente specializate de organizare a producției și a muncii, în cadrul cărora lucrează personal specializat, care folosește metode specifice. Așadar, ca și în cazul prevederii și procesele de organizare sunt desfășurate nu numai de către manageri ci și de către personal specializat în acest domeniu.

Coordonarea

Coordonarea, ca funcție a managementului constă în *ansamblul proceselor prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului organizației și a subsistemelor componente, în cadrul obiectivelor stabilite prin prevedere și a sistemului organizatoric creat.*

Necesitatea exercitării acestei funcții a managementului se explică prin:

- dinamismul activității organizației și a mediului în care aceasta funcționează, care nu poate fi întotdeauna surprins de sistemul organizatoric creat;

- complexitatea și diversitatea reacțiilor personalului organizației la schimbările ce se produc în interiorul acesteia.

Fundamentul coordonării îl constituie comunicarea, adică transmiterea și receptarea de informații, care depinde de o serie de factori între care: *realismul obiectivelor, nivelul de pregătire al personalului, stilul de management, interesul față de soluționarea problemelor, receptivitatea față de nou, etc.*

Coordonarea poate fi:

- *bilaterală*, atunci când are loc între un șef și un subordonat, aceasta prezentând avantajul preîntâmpinării unor deficiențe ale sistemului informațional cum sunt filtrajul sau distorsiunea, dar are și dezavantajul unui consum mare de timp, în special din partea managerilor;
- *multilaterală*, care presupune un schimb de informații între un șef și mai mulți subordonați, utilizată frecvent în cadrul ședințelor, care prezintă avantajul unei economii de timp din partea managerilor, presupune un stil de management participativ, dar are și dezavantajul posibilității apariției unor deficiențe în transmiterea informațiilor.

Coordonarea, ca funcție a managementului, are un grad mai redus de formalizare, exercitarea ei depinzând mai mult de calitatea managerilor din cadrul organizației.

Antrenarea

Antrenarea, ca funcție a managementului, cuprinde ansamblul proceselor prin care se determină personalul organizației să contribuie la realizarea obiectivelor stabilite, pe baza luării în considerare a factorilor motivaționali.

Antrenarea răspunde la întrebarea „*de ce personalul organizației participă la stabilirea și realizarea obiectivelor acesteia?*”

La baza antrenării stă motivarea, care constă în corelarea satisfacerii nevoilor și intereselor personalului, cu gradul de participare a acesteia la realizarea obiectivelor.

Exercitarea eficientă a funcției de antrenare presupune ca procesul motivațional să întrunească simultan următoarele caracteristici:

- *să fie complex*, adică să se utilizeze în mod combinat atât stimulente materiale, cât și stimulente psihosociale, întrucât oamenii reacționează diferit la stimulente;
- *să fie diferențiat*, în sensul că motivațiile utilizate

Control-reglarea

trebuie să fie în concordanță cu caracteristicile fiecărui grup sau chiar a fiecărei persoane;

- *să fie gradual*, adică să se satisfacă în mod succesiv nevoile personalului, în strânsă legătură cu aportul la realizarea obiectivelor.

Funcția de antrenare prezintă importanță deosebită în ansamblul procesului de management, prin aceea că ea condiționează exercitarea eficientă a celorlalte funcții, atât în amonte (prevedere, organizare, coordonare), cât și în aval (control-reglare).

Control-reglarea, ca funcție a managementului, constă în *ansamblul proceselor prin care performanțele organizației și ale componentelor acesteia sunt comparate cu obiectivele, cu scopul depistării abaterilor, a cauzelor care le-au generat și a luării unor decizii pentru eliminarea deficiențelor constatate.*

Funcția de control-reglare încheie un ciclu de management și pregătește condițiile reluării unui nou ciclu, prin stabilirea de noi obiective, organizarea activităților, etc. Exercițarea funcției de control-reglare presupune parcurgerea următoarelor etape:

- măsurarea realizărilor;
- compararea realizărilor cu obiectivele prestabilite și evidențierea abaterilor;
- determinarea cauzelor care au generat abaterile;
- efectuarea corecturilor ce se impun, pentru funcționarea eficace a obiectului condus.

Eficacitatea exercitării funcției de control-reglare presupune ca aceasta să prezinte unele caracteristici, între care:

- *să fie continuă*, adică să se desfășoare pe tot parcursul desfășurării activităților conduse, nu numai la anumite intervale de timp;
- *să fie preventivă*, adică să urmărească preîntâmpinarea apariției unor abateri negative;
- *să fie corectivă*, adică să urmărească luarea unor decizii care să conducă la eliminarea cauzelor care generează abateri negative și la generalizarea cauzelor care determină abateri pozitive.

1.5.2. Evoluții în exercitarea funcțiilor managementului

Accentul pe organizare și control

În exercitarea funcțiilor managementului au survenit o serie de schimbări, prin prisma accentului pus pe una sau alta dintre funcțiuni. Astfel, în urmă cu patru, cinci decenii, accentul se punea pe funcțiile de organizare și control, ca urmare a

Diferențe de intensitate pe niveluri ierarhice

influenței mai reduse a progresului tehnico-științific și implicit a manifestării cu mai puțină pregnanță a schimbărilor. Apoi, accentul s-a mutat pe exercitarea funcțiilor de prevedere, antrenare, organizarea rămânând totuși ca un deziderat pentru managerii din cadrul organizațiilor.

Diferențe în exercitarea funcțiilor managementului se înregistrează și pe nivelurile ierarhice ale managementului. Spre exemplu, intensitate mai mare a funcției de prevedere trebuie să se înregistreze la nivelurile superioare ale managementului, pe când la nivelurile medii și inferioare se impune o preocupare mai mare în exercitarea funcțiilor de organizare și motivare. Dar, ponderi concrete în manifestarea funcțiilor pe nivelurile ierarhice nu pot fi estimate cu multă precizie din cauza influențelor pe care le au importanța domeniului de activitate, particularitățile și nivelul de pregătire al managerilor, etc.

Diferențe de intensitate într-un interval de timp

O altă evoluție în exercitarea funcțiilor managementului poate fi remarcată în cadrul anumitor intervale de timp (an, semestru, trimestru, lună), în sensul că intensitate mai mare se înregistrează la începutul și sfârșitul acestor intervale și o intensitate mai redusă în interiorul intervalului respectiv. Dar, trebuie făcută mențiunea că în cadrul acestor intervale există diferențe semnificative între funcțiile managementului. Spre exemplu, la începutul intervalelor de timp, se înregistrează intensitate maximă la funcția de prevedere, la sfârșitul intervalului intensitatea maximă o regăsim la funcția de control-reglare, iar în interiorul intervalului se manifestă cu intensitate mai mare funcțiile de organizare și de coordonare.

1.6. Obiectul de studiu al managementului organizației

Cunoașterea obiectului de studiu al managementului organizației prezintă importanță nu numai pe plan teoretic, ci și din punct de vedere al activității practice, întrucât de aceasta depinde sporirea eficienței activităților desfășurate în respectiva organizație. Trebuie făcută însă distincția între obiectul condus și obiectul specific de studiu al managementului.

Obiectul condus al managementului

Obiectul condus al managementului este reprezentat de ansamblul persoanelor și/sau subdiviziunilor organizatorice ale unei organizații, care se află în sfera de influență a managementului (managerilor).

Obiectul condus poate fi reprezentat de organizație în ansamblul său, sau de componente ale acesteia. Spre exemplu, pentru managerul general, obiectul condus poate fi reprezentat de întreaga întreprindere, dar pentru șeful secției de montaj,

Obiectul specific de studiu al managementului organizației

obiectul condus este reprezentat de secția de montaj, iar pentru șeful serviciului de contabilitate, obiectul condus este compartimentul de contabilitate.

Obiectul specific de studiu al managementului organizației constă în studierea relațiilor de management, care iau naștere în cadrul proceselor de management ale respectivei organizații, cu scopul aplicării celor mai adecvate sisteme, metode și tehnici de management, menite să asigure creșterea eficacității activităților desfășurate.

Așa cum rezultă din această definiție, managementul organizației urmărește studiul relațiilor de management, din cadrul organizației, sub forma practicilor manageriale, pentru a depista cele mai adecvate metode și tehnici de management pe care le pot folosi managerii pentru eficientizarea muncii lor. Dar, ce sunt relațiile de management?

1.6.1. Relațiile de management

Definirea relațiilor de management

Relațiile de management (de conducere) pot fi definite ca raporturile care se stabilesc între componenții unei organizații și între aceștia și componenții altor organizații, în cadrul proceselor de prevedere, organizare, coordonare, antrenare și control-reglare a activităților desfășurate în organizația respectivă.

În general, relațiile de management apar în urma acțiunilor de influențare a obiectului condus de către subiectul conducător (manager), ca raporturi între șefi și subordonați, între manageri și executanți și pot fi relații de colaborare sau conflictuale. Aceste relații de management sunt influențate de mai multe variabile, între care:

- dimensiunea organizației;
- complexitatea obiectivelor organizației;
- nivelul dotării tehnice;
- gradul de cooperare și specializare;
- dispersia teritorială a subunităților componente;
- potențialul uman.

Relațiile de management sunt relații interumane, formalizate, necesare bunei desfășurări a proceselor de management. Mulțimea relațiilor de management se aplică unei mulțimi de activități interdependente, care se desfășoară în cadrul organizațiilor de către manageri și subordonați.

Pentru a exemplifica mulțimea și natura relațiilor de management, să ne imaginăm că ocupantul oricărui post din cadrul întreprinderii trebuie să îndeplinească anumite obiective, pentru care desfășoară anumite activități și poartă o anumită răspundere,

în fața unui șef direct, care dispune de o autoritate formală dată de reglementările din cadrul respectivei întreprinderi.

Între cele două persoane, ca de altfel între toți componenții unei organizații, se pot stabili anumite relații de management, care în funcție de sfera de cuprindere a autorității șefilor, de natura activităților desfășurate de către subordonați și de obiectivele urmărite pot fi: *de autoritate (ierarhice, funcționale și de stat-major)*, *de cooperare* și *de control*. Natura acestor relații este stabilită de către specialistul care proiectează organizarea structurală a organizației.

Relațiile de autoritate ierarhice

Relațiile de autoritate ierarhice sunt reprezentate de raporturile ce se stabilesc între un manager (M_1) și un subordonat (S_1), prin care se precizează că numai respectivul manager decide cu privire la toate activitățile pe care le desfășoară subordonatul în vederea realizării obiectivelor individuale. O astfel de relație poate fi reprezentată ca în figura 1.2.

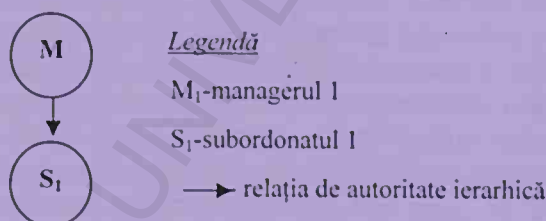


Fig. 1.2. Relația de autoritate ierarhică

Relațiile de autoritate funcționale

Relațiile de autoritate funcționale sunt reprezentate de „raporturile ce se stabilesc între specialist (S_2) și un subordonat (S_1), prin care specialistul îndrumă și controlează subordonatul în desfășurarea activităților, dar fără a avea asupra acestuia autoritate decizională”. Relația de autoritate funcțională poate fi reprezentată ca în figura 1.3.

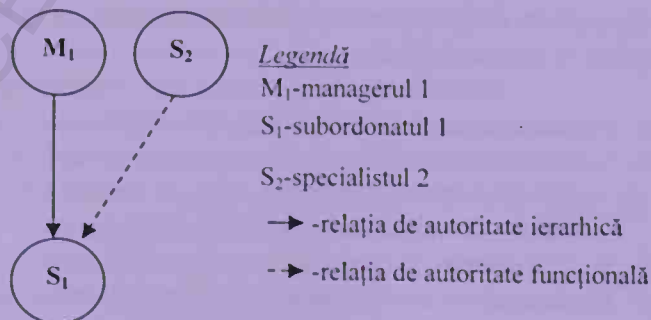


Fig. 1.3. Relația de autoritate funcțională

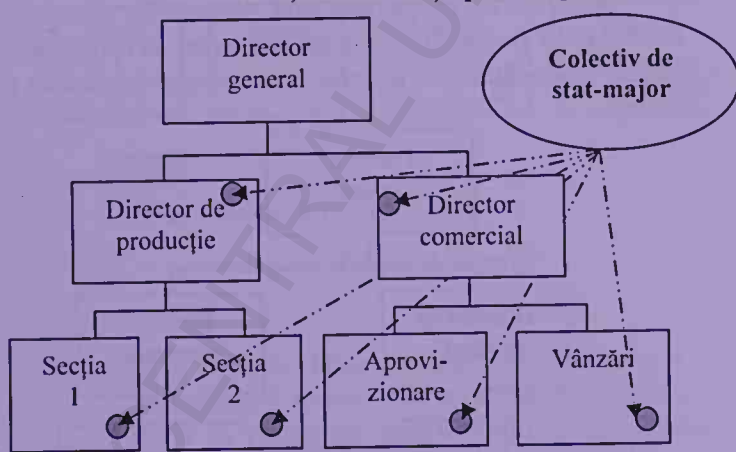
Autoritatea specialistului (S_2) asupra subordonatului (S_1) se rezumă numai la metoda sau modalitatea pe care o va folosi executantul în desfășurarea activităților din domeniul de specialitate, managerul (M_1) rămânând cel cu competență decizională asupra executantului.

În practică, acest tip de relație se formalizează între șefii compartimentelor funcționale, sau componenți ai acestora și componenții compartimentelor operaționale. Spre exemplu, șeful compartimentului tehnologii dispune de autoritate funcțională asupra șefilor compartimentelor de producție, în ceea ce privește disciplina tehnologică, modificarea unor tehnologii, cu toate că din punct de vedere ierarhic, șefii acestor compartimente operaționale rămân subordonați directorului de producție.

Relații de autoritate de stat-major

Relații de autoritate de stat-major sunt reprezentate de ansamblul raporturilor care se stabilesc între un colectiv de persoane specializate (stat-major), căruii i se delegă de către managementul organizației o anumită autoritate temporară (pe perioada funcționării statului-major) și șefii sau componenții compartimentelor implicate în soluționarea unor probleme complexe pentru care a fost creat colectivul de stat-major.

Grafic, aceste relații pot fi reprezentate ca în figura 1.4.



Legendă

---> - relație de stat major

Fig. 1.4 .Relația de autoritate de stat-major

Ca și în cazul unui compartiment funcțional, colectivul de stat-major grupează, pe o perioadă delimitată, specialiști care aparțin subdiviziunilor organizatorice constituite potrivit

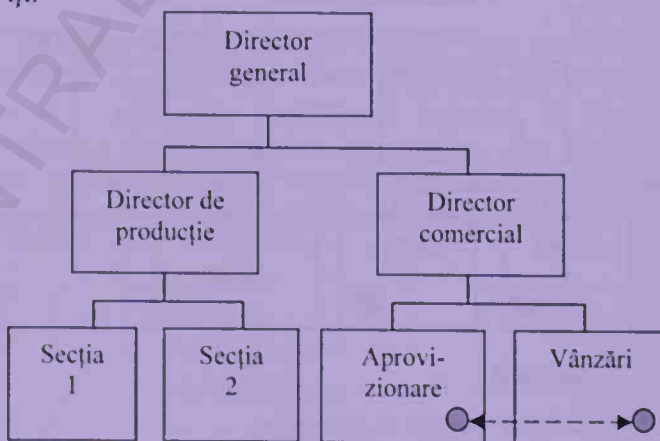
organizării structurale a organizației. Specialistul de stat-major este participant la deciziile luate de către managerii compartimentelor din care provin componenții respectivului stat-major. În funcție de nivelul de competență care se atribuie specialiștilor din colectivul de stat-major, și mai ales a raportului dintre competența acestora și competența șefilor ierarhici direcți, pot fi formalizate următoarele relații de autoritate de stat-major:

- a) managerul poate consulta specialistul, rolul acestuia din urmă reducându-se la acela de consilier, la care executivul poate apela în mod facultativ;
- b) managerul poate decide numai după ce s-a consultat cu specialistul din statul-major;
- c) managerul nu poate lua o decizie care să contravină cu opinia specialistului, caz în care acesta din urmă are un ascendent asupra managerului.

În formalizarea acestor relații un rol important revine organizatorului, specialistului în management, care va ține seama de condițiile concrete din fiecare organizație și din cadrul fiecărui colectiv de persoane implicat în soluționarea problemelor pentru care se constituie colectivul de stat-major.

Relațiile de cooperare sunt raporturile care se stabilesc între funcții (posturi) de pe același nivel ierarhic, dar care se află în compartimente diferite, sau sunt subordonate unor șefi diferiți.

Relații de cooperare



Legendă

---> - relație de stat major

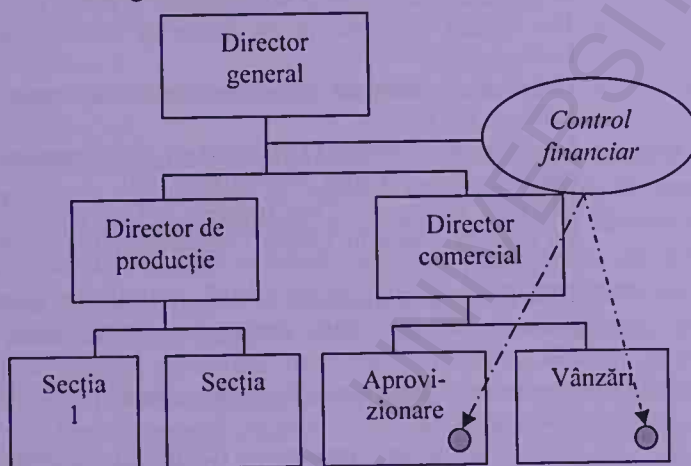
Fig. 1.5. Relația de cooperare

Relații de control

Astfel de relații se formalizează pentru a evita linia ierarhică și a simplifica desfășurarea activităților în cadrul organizațiilor. Ele reprezintă punți de legătură între posturi situate în compartimente diferite, sau sunt subordonate unor șefi diferiți, dar care colaborează pentru realizarea unor obiective. Grafic, aceste relații pot fi reprezentate ca în figura 1.5.

Relațiile de control sunt raporturile ce se stabilesc între organisme specializate de control și personalul din cadrul compartimentelor organizației.

O reprezentare grafică a unor relații de control se prezintă în figura 1.6.



Legendă

---> - relație de control

Fig.1.6. Relația de control

Relația dintre cel care controlează și cel controlat este de subordonare numai sub aspectul obligației celui controlat de a pune la dispoziția controlorului toate informațiile corecte în legătură cu activitatea controlată, dar controlorul nu are competență decizională asupra celui controlat.

1.7. Bibliografie

1. Barnard C. – *Organization and Management*, Harvard University Press, Cambridge (Mass), 1938.
2. Chandlers Alfred D. – *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, Mass, 1962.
3. Chandlers Alfred D. – *Managerial Hierarchies: Comparative Perspectives on the Rise of Modern Industrial Enterprises*, Harvard University Press, Cambridge, 1960.
4. Drucker P.F. – *La Nouvelle pratique de la direction des entreprises* (The Practice of Management, 1954), Ed. D'Organisation, 1957.
5. Fayol H. – *Administration Industriale et General (1916)*, traducere de C.Starrs as „General and Industrial Management”, Pitman, London, 1949
6. Mayo E.W. – *The Human Problems of an Industrial Civilisation*, MacMillan, Londres, 1933.
7. McGregor D. – *The Human Problems of an Industrial Civilisation*, MacMillan, Londres, 1933.
8. Ohmae K. – *Le genie du strategie* (The Mind of the Strategist; 1982-1983), traducere de A. Mreiden, InterEdition, 1991.
9. Ohmae K. – *La triade: emergence d'une strategie de l'entreprise* (Triade power: the Coming Shape of Global Competition, 1985), traducere de C. Pommier, 1985.
10. Ohmae K. – *L'entreprise sans frontieres: nouveaux imperatifs strategiques* (The Boklerless World, 1990), traducere de A. Macodon, InterEdition, 1991.
11. Pintilie C. – *Conducerea întreprinderilor industriale*, Vol. I, Lito ASE, București, 1978.
12. Porter M.E. – *Choix strategiques et concurence* (Competitive Strategy: Techniques for Analysing and Industries and Competitors, 1980), Economica, 1990.
13. Porter M.E. – *L'avantage concurrentiel* (Competitive Advantage, 1985), traducere de Ph. De Lavergue, InterEdition, 1986.
14. Russu C. – *Organizarea structural-informțională a întreprinderii*. Editura Politică, București, 1978.
15. Stoner S.A., Freeman R.E. – *Management*, Prentice Hall, 1992.
16. Taylor F.W. – *La direction scientifique des entreprises*. DUNOD. Paris, 1971
17. Levitt Th. – *L'imagination au service du marketing* (The Marketing Imagination, 1983), Economica, 1985.
18. Ursachi I., Burduș E. – *Conducerea și organizarea unităților economice*, Editura ASE, București, 1986.
19. Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu Gh. – *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998.

CAPITOLUL 2

REPREZENTANȚI DE SEAMĂ AI MANAGEMENTULUI

2.1. Pe cine considerăm celebru în management?

În ultima perioadă s-a înregistrat o creștere impresionantă, inclusiv în țara noastră, a numărului de lucrări care au apărut în domeniul managementului, o dată cu utilizarea tot mai frecventă a acestui termen în școlile de afaceri. Cu toate acestea, ca în orice domeniu de activitate, numărul ideilor originale este limitat. Multe dintre temele de management au fost abordate de secole, cu mult înainte să apară noțiunea de management, precum și marii reprezentanți ai acestui domeniu. Încă din antichitate, Platon și Aristotel au avut preocupări privind raporturile omului cu munca și responsabilitățile ce derivă din aceste raporturi. Spre exemplu, *Platon* considera că autoritatea este necesară pentru a permite îndeplinirea sarcinilor importante, în timp ce *Aristotel* afirma că omul, ca «animal social sau politic», are nevoie de a participa la propriul destin.

Aceste concepte diferite privind raporturile omului cu munca au fost preluate în anii '60 și prelucrate de către *Douglas McGregor*, care a elaborat cele două teorii care l-au făcut celebru, și anume „*Teoria X*”, a cărei aplicare conduce la un management autoritar, și, respectiv, „*Teoria Y*”, care asigură dezvoltarea unui management participativ. Evident că exemplele sunt mai numeroase, în care teoreticienii în domeniul managementului prezintă, într-o formă diferită, idei care au fost emise, analizate și dezbătute de către predecesorii lor. Nu se poate spune însă că aceste preluări, reformulări etc. nu au un caracter creativ și nu au condus la dezvoltarea științei managementului.

Semnificativă pentru amploarea preocupărilor în domeniul managementului din ultima perioadă este afirmația lui *Peter Drucker*, potrivit căreia „*înainte de cel de-al doilea război mondial, toate cărțile de management se ridicau doar la șaptezeci, fără a lua în considerare Japonia, iar teoreticienii recunoscuiți în acest domeniu puteau fi numărați pe degetele de la o mână*”¹³.

Mulți dintre aceștia erau oameni de afaceri, care prezentau în cărțile lor experiența dobândită. Spre exemplu, *Chester Barnard*, de la AT&T, care a scris *The*

¹³ Drucker P. - *La nouvelle pratique de la direction des entreprises (Management: tasks, responsibilities, practices, 1974)*, Ed. D'Organisation, 1997.

Functions of the Executive, lucrare care mult timp a fost considerată cea mai reprezentativă privind funcțiile managementului. Un alt exemplu a fost *Alfred P. Sloan*, a cărui lucrare *My Years with General Motors* este considerată și astăzi clasică privind maniera de creare a unei întreprinderi prin aplicarea principiilor de marketing global și descentralizare controlată. Dar, cel mai reprezentativ exemplu de prezentare a experienței practice îl constituie *F.W. Taylor*, considerat unul dintre fondatorii managementului științific, care și-a început cariera ca muncitor și a părăsit-o ca inginer-șef, și care, în lucrarea *Scientific Management*, dezvoltă principiile elementare ale conducerii științifice.

Un aspect interesant era reprezentat de către întreprinderile japoneze, și mai târziu de cele din zona Pacificului, care, cu toate că au obținut succese comerciale remarcabile la un moment dat, nu beneficiau de aportul unor specialiști, cu excepția lui *E. Deming* și *J. Juran*, care au introdus în Japonia principiile controlului calității.

Pe plan mondial există numeroase personalități în domeniul managementului, așa-ziiși „guru“^{*)}, care au elaborat numeroase concepte a căror aplicare este considerată cheia succesului. Această recunoaștere de „guru“, în sensul de reprezentant de seamă prin prisma aportului la dezvoltarea științei managementului, nu a fost accesibilă tuturor teoreticienilor din acest domeniu. În timp ce mulți profesori de management din școli de reputație sau practicieni de succes în activitatea lor s-au străduit să atingă această consacrare, fără ca să ajungă la o astfel de reputație, altora le-a fost suficientă publicarea unei singure lucrări pentru a deveni celebri.

Spre exemplu, remarcabili practicieni ca *Lee Iacocca* (președinte la Chrysler), sau *Harold Geneen* (de la ITT), care au lăsat numeroase învățăminte pentru conducătorii de întreprinderi, nu au aparținut acestei caste a celebrităților. De asemenea, viitorologi ca *Alvin Toffler* și *John Naisbitt* în SUA, sau *Francis Kinsman* în Anglia, sunt mereu citați în diferite lucrări, au eșuat în a trece drept „guru“. La fel s-a întâmplat cu mulți profesori care au predat la universități, au scris articole strălucite, unice în felul lor, nu au ajuns niciodată la o astfel de consacrare.

În schimb, unora le-a fost suficientă o mare idee pentru a cunoaște consacrarea. Așa a fost cazul lui *Edward de Bono*, care a promovat conceptul de „gândire laterală“. Alții, care au devenit „guru“, s-au remarcat prin inteligență strălucită și idei în mai toate domeniile managementului, cum este cazul lui *Peter Drucker* sau *Charles Handy*. Toți însă se remarcă prin capacitatea lor de a inventa termeni care vor fi utilizați în vocabularul managementului, cum este:

*) Cuvântul „guru“ provine din Orient, derivă din sanscrită și desemnează prin extensie „stăpân spiritual hindus“, dar în context are semnificația de „reprezentant de seamă“, „persoană care a revoluționat domeniul“.

**) „gândire laterală“, a lui *Edward de Bono*, sau „Teoria X“ și „Teoria Y“, ale lui *Douglas McGregor*.

În general, astăzi sunt recunoscuți ca fiind cei mai celebri în domeniul managementului *P. Drucker*, *T. Peters* și *M. Porter*. Cu toate că *In Search of Excellence* a fost scrisă de către *Peters* împreună cu *R.H. Waterman*, care chiar dacă a scris apoi lucrarea *The Renewal Factor*, considerată de mulți profesori de management

mult mai profundă și mai riguroasă decât best-seller-ul lui T. Peters *Thriving on Chaos*, numai Peters s-a ridicat la rangul de „guru”. Aceasta se datorează poate și temperamentelor lor diferite, care făceau din T. Peters, alături de M. Porter, unul dintre conferențiarilor în management cei mai solicitați și cu onorariile cele mai ridicate din lume, în timp ce Waterman considera că „de ce să se omoare cu munca”.

Practic, sunt puține marile teme de management între care menționăm: *strategia, resursele umane, funcțiunile întreprinderii, funcțiile managementului*, iar mai nou, *leadership-ul*. Cu toate că abordează uneori aceleași probleme, diferiții specialiști, pentru a deveni celebri, trebuie să posede o serie de calități cum sunt: *originalitate, energie, darul de auto-promovare și facultatea de a prezenta, într-o manieră memorabilă, ceea ce alții vor recunoaște imediat ca fiind adevărul*.

Considerăm că este util pentru un viitor specialist în management, indiferent că va lucra în cadrul unei organizații sau la alte niveluri, să cunoască principalii reprezentanți ai managementului pe plan mondial, împreună cu preocupările acestora, cu temele abordate și cu contribuțiile cele mai importante pe care le-au adus la dezvoltarea acestui domeniu de studiu, respectiv al teoriei și practicii manageriale.

2.2. Prezentarea succintă a unor personalități în management

Vom prezenta în continuare doar câțiva dintre cei care și-au adus un aport important la dezvoltarea managementului ca știință, fără a avea pretenția de a fi exhaustivi, dar considerăm că cei prezentați sunt recunoscuți de către specialiștii în management ca fiind printre cei mai importanți din acest domeniu.

2.2.1. Max Weber (1864-1920)

Sociolog și jurist de formație, Max Weber¹⁴ și-a făcut studiile la Berlin, după care a devenit profesor de economie la Fribourg, apoi la Heidelberg și Munich. Cea mai cunoscută lucrare a sa a fost *Die protestantische Ethik und der „Geist“ des Kapitalismus*, în care se expune paralela care există între obligațiile morale ale protestantismului puritan și căutarea profitului ca motor principal al capitalismului și materialismului modern.

În lucrarea sa *Histoire economique esquisse d'une histoire universelle de l'economie et de la societe (Wirtschaft und Gessellschaft)*, traducere de Ch. Bouchindhomme Gallimaod, 1992, M. Weber prezintă elemente ale teoriei organizațiilor de management, chiar dacă acestea au azi o mai mică influență decât în trecut.

**Trei tipuri de
autoritate
legitimă**

M. Weber a fost, probabil, primul care a folosit termenul grec „charismă” (kharisma: grație, favoare), în concepția sa privind calitățile personale ale unei persoane care are un ascendent asupra celorlalți. El distinge trei tipuri de autoritate legitimă (pe care o opune noțiunii de putere):

¹⁴ Weber M. - *From Max Weber*, ed. H.H. Gerth and C.W. Mills, Oxford University Press, Oxford, 1946

Administrația strict birocratică

- *autoritate rațională*, care se bazează pe un sistem de obiective și activități studiate rațional, concepute să maximizeze performanța unei organizații și puse în funcțiune prin anumite reguli și proceduri;
- *autoritate tradițională*, care este legată mai mult de persoană și mai puțin de funcție, cum este cazul unui lider mandatat de predecesorul său, cu rădăcini adânci în sistemul de drepturi și îndatoriri feudale, dar care nu a dispărut încă;
- *autoritate charismatică*, care se bazează pe calități personale și care nu poate fi transmisă, cum este cazul lui Henry Ford sau Thomas J. Watson pentru IBM, și care fie că înregistrează un regres, fie evoluează spre un tip de autoritate tradițională, când respectivele persoane dispar.

M. Weber conturează conceptul de „*administrație strict birocratică*” prin structura ierarhică care presupune ca fiecare lucrător să fie subordonat unui superior, fiecare sarcină a funcționarilor să fie definită prin reguli scrise, să existe reguli pentru a-ți exprima doleanțele la eșalonul superior. Administrația birocratică, caracterizată de către M. Weber prin „*precizie, rapiditate, claritate, continuitate, discreție, unitate, subordonare strictă*”, pentru a exista trebuie aplicate următoarele zece criterii¹⁵:

- *libertatea personală și supunerea unei singure autorități în cadrul organizațiilor oficiale;*
- *organizarea într-o ierarhie clar definită;*
- *fiecare funcționar are o sferă de competență legală clar definită;*
- *funcționarul este ocupat pe baza unei relații contractuale libere;*
- *candidații selectați pe baza calificărilor lor tehnice, evaluate prin examen, sunt numiți, nu aleși;*
- *funcționarii (administratorii) sunt recompensați prin salariu fix și au, în general, dreptul la pensie;*
- *funcția ocupată este considerată ca singura sau cel puțin principala ocupație profesională a titularului;*
- *ocupația constituie o carieră, există promovări acordate în funcție de vechime, de munca depusă, sau de ambele la latitudinea superiorilor;*
- *funcționarul nu este proprietarul mijloacelor administrate;*
- *funcționarul este supus unei discipline și unui control strict în munca sa.*

¹⁵ Weber M. - *From Max Weber*, ed. H.H. Gerth and C.W. Mills, Oxford University Press, Oxford, 1946

Chiar dacă aceste zece criterii sunt astăzi foarte criticate de majoritatea teoreticienilor în management, M. Weber era profund convins de superioritatea acestei abordări pentru a conjuga eforturile indivizilor. Chiar în anii '90, numeroase organizații sunt atașate la această abordare „pur birocratică de organizare administrativă”, pe care o consideră superioară prin precizie, stabilitate, rigoare, disciplină și fiabilitate.

2.2.2. Chester Barnard (1886-1961)

Luarea
deciziilor,
organizarea
formală și
informală și
funcțiunea de
personal

Născut în SUA, C. Barnard¹⁶ a fost unul dintre primii care a studiat *procesul de luare a deciziilor* în cadrul organizațiilor, *relațiile dintre organizarea formală și informală*, precum și *rolul funcțiunii de personal* (mai târziu de resurse umane).

Barnard C. considera întreprinderile ca instrumente de progres social mai eficace decât biserica sau statul, pentru că ele funcționează datorită cooperării indivizilor care urmăresc un scop comun acceptat de toți și nu impus prin autoritate.

Leadership și
cultură
organizațională

El a fost unul dintre primii care s-a interesat de natura „*leadership-ului*” și de „*cultura organizației*”. Pentru Barnard, managementul trebuie să convingă pe fiecare din întreprindere de existența unui scop comun, el insistând în opera sa asupra faptului că nu există autoritate în organizație care să nu fie acceptată de membrii acesteia. După el, rolul unui conducător este tocmai de a pune la punct și de a exploata un sistem de comunicații, de a motiva angajații pentru realizarea obiectivelor organizației și de a formula și difuza aceste obiective.

C. Barnard afirma în prefața lucrării *Organisation and Management* că principala lui intenție a fost de a oferi o teorie completă a *comportamentului participativ* în cadrul organizațiilor formale. Referitor la teoria leadership-ului, C. Barnard definește conducătorul ca un „*creator de valoare*” opus conducătorului autoritar, care se bazează pe un sistem de prime și vizează eficiența pe termen scurt.

2.2.3. Elton W. Mayo (1880-1948)

Fondator al
sociologiei
industriale

Considerat ca fondatorul „*sociologiei industriale*” și mai ales al mișcării relațiilor umane (*Human Relations Movement*), E. Mayo¹⁷ și-a fondat concluziile pe o serie de experiențe prin care se urmăreau „*motivațiile reale ale muncitorilor în obținerea celor mai bune performanțe*”.

Diplomat în psihologie al Universității Adelaide și student

¹⁶ Barnard C. - *Organization and Management*, Harvard University Press, Cambridge (Mass), 1938.

¹⁷ Mayo E.W. - *The Human Problems of an Industrial Civilisation*, MacMillan, Londres, 1933.

Fundamentele neeeconomice ale satisfacției în muncă

în medicină la Londra și Edinburgh, E. Mayo, care s-a născut în Australia, a predat logica, filozofia și psihologia la Universitatea Queensland–Australia. Emigrat în SUA, el lucrează din anul 1926, la Harvard, ca profesor de cercetare industrială.

Cea mai importantă descoperire a lui E. Mayo a constat în formularea „*fundamentelor neeeconomice ale satisfacției în muncă*”, subliniind interesul de altă natură decât economic, pe care-l pot avea salariații în realizarea performanțelor, care poate fi chiar mai mare decât recompensele pecuniare. El se opune astfel concepțiilor tradiționale moștenite mai ales de la F.W. Taylor, care acordau importanță aproape în exclusivitate motivațiilor prin prime.

Renumitele experimente „*Hawthorne Experiments*”, cărora le este asociat numele lui E. Mayo, vizau condițiile de muncă, și ele au constat în principal în următoarele:

O echipă de 75-100 de anchetatori conduși de E. Mayo, asistat de o echipă de oameni de știință de la Harvard, au urmărit, pe aproximativ 25.000 de salariați ai lui Western Electric, efectele schimbării condițiilor de muncă. E. Mayo a observat că la fiecare schimbare a condițiilor de muncă (inclusiv când s-a revenit la vechile condiții), producția continua să crească. Singura explicație pe care a găsit-o E. Mayo a fost că această creștere de producție se datorează faptului că salariații au obținut satisfacție în muncă, realizând că formează „*echipe omogene*”, în loc să fie anonimi pe câte o mașină. Pe de altă parte, fiecare se simțea „*valorificat*”, responsabil de performanțele sale și aparținând unui grup în ansamblul său. Această „*coeziune și auto-stimă erau mult mai importante în îndeplinirea performanțelor, decât toate îmbunătățirile condițiilor de muncă, a micro-climatului*”¹⁸.

E. Mayo considera că lucrătorii sunt guvernați de „*logica sentimentului*”, în timp ce conducerea este motivată prin „*logica eficienței și costurilor*”. În lipsa găsirii unui compromis între cele două, conflictul este inevitabil. Cea mai mare influență a experimentelor de la Hawthorne constă în faptul că ele resping filozofia tayloristă a interesului personal.

O altă descoperire esențială a lui E. Mayo, referitoare la „*importanța comunicării conducere-salariați*”, a fost preluată de numeroși autori teoreticieni, ca Peters sau Waterman, și de către componenții școlii sociologice conduse de C. Argyris, F. Herzberg, A. Maslow, din anii 1950.

Importanța comunicării între conducere și salariați

¹⁸ Mayo E.W. - *The Human Problems of an Industrial Civilisation*, MacMillan, Londres, 1933.

În lucrarea sa *The Social Problems of an Industrial Civilisation*, E. Mayo sublinia că „dorința de a fi bine cu colegii de muncă, ceea ce se numește instinctul uman de asociere, este mai importantă decât interesul individual și logica raționamentelor pe care atâtea false principii de management s-au fondat”¹⁹. Dar, E. Mayo nu se opune managementului științific, afirmând că „observarea, savoirfaire-ul, experiența și logica trebuie să fie considerate cele trei etape ale progresului”²⁰.

Contribuția lui E. Mayo la gândirea managerială este fundamentală. Ea scoate în evidență importanța emoțiilor, a reacțiilor, a respectului pentru a conduce oameni și marchează, de asemenea, conceptul și importanța comunicării management-salariați, care implică încă o dată respectul raportului patroni-salariați. Managementul, în opinia lui E. Mayo, nu va putea conduce membrii unei organizații decât dacă salariații, în grupurile lor în formare, acceptă fără rezerve acest leadership. Chiar în zilele noastre, această concepție, deși este unanim aprobată în vorbe, rămâne un demers mai rar pus în practică.

2.2.4. Theodore Levitt (1925 -)

Importanța marketingului

Este primul teoretician care a subliniat importanța marketingului, considerat înaintea lui „ruda săracă” a managementului. Născut în Germania, salariat la Harvard Business School peste treizeci de ani, T. Levitt este un „guru” care și-a fondat reputația pe un singur articol, „*Marketing Myopia*”, publicat în anul 1960 în *Harvard Business Review* și vândut în peste 500.000 de exemplare.

Management orientat spre consumator

Din cele cinci cărți consacrate marketingului, T. Levitt a considerat ca fiind cea mai importantă *The Marketing Imagination*²¹. Dar în articolul „*Marketing Myopia*”, T. Levitt arăta că „o industrie este un proces de satisfacere a consumatorilor, nu un proces de producție de bunuri”. El explică faptul că, spre exemplu, managerii căilor ferate nu vor putea face nimic pentru rezolvarea problemelor lor, dacă nu vor considera afacerea ca un mijloc de transport îndreptat spre consumatori și nu numai din punct de vedere tehnic.

Ca și alți „guru”, T. Levitt a acordat o atenție deosebită pieței globale și „notorietății globale”, adică spre comercializarea aceluiași produs în lumea întreagă. El demonstrează că numai „un management orientat spre consumator” permite

¹⁹ Mayo E.W. - *The Human Problems of an Industrial Civilisation*, MacMillan, Londres, 1933.

²⁰ Mayo E.W. - *The Human Problems of an Industrial Civilisation*, MacMillan, Londres, 1933.

²¹ Levitt Th. - *L'imagination au service du marketing* (*The Marketing Imagination*, 1983), Economica, 1985.

creșterea continuă a unei industrii înfloritoare, „*chiar după epuizarea celor mai evidente soluții*“.

El prezintă cazul industriei de automobile din Detroit. Marcat de filozofia lui Ford, în acest sector nu s-a pus accent pe dorințele consumatorilor. Numai după ce și-au dat seama că japonezii și englezii realizează vânzări mari fabricând mașini mici, Detroitul s-a trezit la realitate.

El atrăgea atenția că „*o industrie se naște de la consumator și nevoile sale, și nu dintr-un brevet, o materie primă sau de la talentul unui vânzător*“²².

Diferența dintre vânzare și marketing

A precizat, de asemenea, că nu trebuie confundată vânzarea cu marketingul. Diferența dintre ele este mai mult decât semantică, în sensul că „*vânzarea vizează satisfacerea nevoilor vânzătorului, iar marketingul vizează satisfacerea nevoilor cumpărătorului*“²³.

T. Levitt dă un exemplu semnificativ pentru ceea ce înseamnă să înțelegi dorințele clienților. Astfel, el analizează situația fabricanților de bice și cravașe, la începuturile apariției automobilului. Referitor la aceste produse, el arăta că „nici o ameliorare a produsului nu putea evita dispariția lor. Dacă ele ar fi fost definite ca aparținând sectorului de transport, mai concret sectorului «furnituri de stimulare sau cataliză a unei surse de energie», mai degrabă decât celui de «bice și cravașe», ele ar fi putut subzista pentru că se puteau, spre exemplu, converti în curele de transmisie sau filtre de aer“.

Principii ale succesului concurențial

T. Levitt considera că *succesul concurențial* se bazează pe respectarea următoarelor cinci principii²⁴:

- *obiectivul unei întreprinderi este de a crea și dezvolta o clientelă;*
- *pentru aceasta trebuie să producă și să livreze bunuri și servicii pe care oamenii le doresc și le apreciază, la prețuri și în condiții mai atractive decât cele ale concurenței;*
- *pentru a putea continua, trebuie să realizeze profit suficient pentru a menține investitorii în întreprindere;*
- *pentru a ajunge la aceasta, toate întreprinderile trebuie să-și clarifice strategiile și planurile lor, și să le comunice salariaților; cu cât întreprinderea este mai mare, cu atât este mai necesar să se redacteze mai clar și să se revizuiască mai frecvent strategiile și planurile;*
- *toate întreprinderile trebuie să ofere un sistem adecvat de*

²² Levitt Th. - *L'imagination au service du marketing* (The Marketing Imagination, 1983), Economica, 1985.

²³ Levitt Th. - *L'imagination au service du marketing* (The Marketing Imagination, 1983), Economica, 1985.

²⁴ Levitt Th. - *L'imagination au service du marketing* (The Marketing Imagination, 1983), Economica, 1985.

remunerare, verificare și control în vederea asigurării îndeplinirii corecte a obiectivelor.

Evident că astăzi, marketingul nu mai este, așa cum spunea T. Levitt, „ruda săracă” a managementului, dar, în 1960, ideea era destul de originală, pentru ca articolul lui, apărut în Harvard Business Review, să facă efectul unei „bombe” în gândirea din domeniul managementului.

Prin tot ce a scris, T. Levitt și-a adus o valoroasă contribuție la dezvoltarea științei managementului, în general, și a domeniului marketingului, în special.

2.2.5. Harry Igor Ansoff

Scurtă biografie

Pionierul planificării strategice este H.I. Ansoff, care formula în 1963 acest concept, când părăsea *Lockheed Aircraft Corporation*, pentru a preda la *Carnegie Institute of Technology*. H. Mintzberg considera cartea lui Ansoff, intitulată *Strategia dezvoltării întreprinderii*, publicată în 1965, ca „modelul cel mai elaborat de planificare strategică”. După această carte, Ansoff publică și alte lucrări importante cum sunt: *Business Strategy* (1969), *From Strategic Planning to Strategic Management* (1976), *Strategic Management* (1979) și *Implanting Strategic Management* (1984).

Născut la Vladivostok, dintr-o mamă rusoaică și un tată diplomat american, după șaisprezece ani petrecuți în Rusia, se instalează cu familia la New York. După ce se ocupă de soluționarea unor probleme strategice ale OTAN, are ocazia să aplice metodologia pusă la punct în cadrul departamentului de planificare și programe al societății aeronautice *Lockheed*. Devenit apoi vicepreședinte și director general al *Lockheed Electronics Company*, este confruntat cu problema concedierii a o sută de ingineri, astfel el intră, după cum mărturisește, în problemele delicate ale managementului (*gestiunea vieții altora*).

Începând cu anul 1960, el este integrat și ca profesor de management la *Carnegie School of Industrial Administration* din Pittsburgh. H.I. Ansoff petrece șase ani la *Leoropean Institut of Advenced Studies in Management* din Bruxelles, unde dirijează numeroase proiecte de management strategic și strategia întreprinderilor.

Strategia întreprinderii

H.I. Ansoff explică faptul că a căutat să dezvolte un ansamblu de concepte și metode practice, pe care conducătorii să le poată utiliza în luarea deciziilor strategice. Poate de aceea Sir John Harvey-Jones afirma că lucrarea *Strategia dezvoltării întreprinderii* este una dintre cele mai bune cărți de economie

din toate timpurile. În această lucrare, Ansoff preciza că problemele specifice care se aplică la decizia strategică sunt rezultatul întrebărilor²⁵:

- *Care sunt obiectivele și scopurile întreprinderii?*
- *Întreprinderea va căuta să se diversifice, în ce domenii și cu ce intensitate?*
- *Cum trebuie întreprinderea să se dezvolte și să exploateze poziția sa actuală în domeniul alegerii produselor și piețelor?*

În opinia lui Ansoff, obiectivele constituie instrumente de conducere cu utilizare multiplă. Astfel, ele sunt folosite pentru a fixa nivelul rezultatelor, apoi ele servesc la diagnosticarea deficiențelor structurii ierarhice, sau reprezintă criterii în luarea deciziilor prin care se promovează schimbările necesare adaptării întreprinderii la mediu.

Pornind de la conceptul de strategie a lui Ansoff, o întreprindere poate²⁶:

- *identifica sectorul de activitate unde ea trebuie să se situeze;*
- *alege o anumită conduită specifică în căutarea oportunităților strategice;*
- *completa obiectivele sale prin decizii care vor orienta alegerea către cele mai bune ocazii.*

În lucrarea *Strategic Management*, Ansoff descrie studiile efectuate la Bruxelles asupra modelelor de comportament strategic și efectele lor asupra organizațiilor. Experiența a treizeci și cinci de ani calitate de conducător, profesor și consultant este prezentată în lucrarea sa *Implanting Strategic Management*, publicată în 1984 și reactualizată în 1990, în care se precizează că „performanța unei întreprinderi se îmbunătățește dacă strategia externă și capacitățile interne se adaptează împreună turbulențelor mediului”. În aceeași lucrare, Ansoff propune metodologii de creare a unui sistem dublu care să permită atât gestionarea schimbărilor strategice, cât și a activităților cotidiene de realizare de profit într-o întreprindere.

H.I. Ansoff sublinia faptul că „prescripțiile simple și universale de succes ale întreprinderii sunt depășite, fiecare organizație fiind nevoită să caute cea mai bună soluție dintr-o complexitate cel puțin echivalentă cu mediul său ambiant”.

Referindu-se la opera lui Ansoff, Bernard Taylor arăta că „el a educat și entuziasmat o întreagă generație de practicieni, consultanți și universitari în SUA și în lumea întreagă”.

²⁵ Ansoff H. Igor- *Corporate Strategy*. New York: McGraw – Hil, 1965

²⁶ Ansoff H. Igor- *Corporate Strategy*. New York: McGraw – Hil, 1965

2.2.6. Alfred D. Chandler (1918 -)

Scurtă biografie

Ca profesor de istoria gestiunii la Harvard, studiind evoluția societății americane între 1850 și 1920, Chandler A.D. remarcă faptul că în acea perioadă apare o nouă unitate economică, întreprinderea formată din numeroase subunități de exploatare, fiecare gestionată relativ autonom. El contribuie la restructurarea generală a societăților americane prin „organizarea departamentală”. Dar, el a fost unul dintre primii teoreticieni de management care a prevăzut importanța „planificării strategice” pentru întreprindere, înainte de elaborarea structurii organizatorice.

Relația strategie
- structură

Cea mai remarcabilă lucrare a sa *Strategii și structuri ale întreprinderii* a fost luată ca model de către conducătorii de la AT & T, gigantul american de telecomunicații, atunci când au restructurat întreprinderea în 1984.

Principală contribuție a lui Chandler la teoria managementului a constat în a explica relațiile care există în cadrul organizațiilor între strategie și structură. Iată cum definea Chandler cele două noțiuni:

Prin *strategie*, el înțelegea „determinarea scopurilor și obiectivelor pe termen lung, a mijloacelor de acțiune și alocarea resurselor necesare”²⁷.

Structura organizației o considera ca fiind „modelul de organizare și asamblare pentru a aplica strategia aleasă, împreună cu toate ierarhiile și relațiile de autoritate pe care acestea le implică”²⁸.

Importanța
managementului

A.D. Chandler evidențiază rolul unui conducător salariat, a cărui activitate reclamă din ce în ce mai multă tehnicitate și profesionalism, față de conducătorul proprietar, fondator sau succesor. Într-o lucrare a sa, el remarcă faptul că „mâna invizibilă a managementului înlocuiește mâna invizibilă a pieței”, descrisă de Adam Smith, permițând ajustarea mișcării produselor la cumpărător mult mai eficace și mai profitabil decât prin mecanismele pieței.

Rolul planificării
strategice

Totodată, Chandler a fost primul care a recunoscut importanța principiului *descentralizării* într-o întreprindere, principiu care a contribuit de o manieră importantă la restructurarea companiei *General Motors* de către Alfred P.

²⁷ Chandler Alfred D. - *Managerial Hierarchies: Comparative Perspectives on the Rise of Modern Industrial Enterprises*, Harvard University Press, Cambridge, 1960.

²⁸ Chandler Alfred D. - *Managerial Hierarchies: Comparative Perspectives on the Rise of Modern Industrial Enterprises*, Harvard University Press, Cambridge, 1960.

Sloan. Tot el a fost printre primii care au susținut necesitatea coordonării planificării strategice de la un centru, pentru asigurarea creșterii întreprinderii pe termen lung, permițând în același timp subdiviziunilor organizatorice să aplice independent diferite tactici specifice.

Observând creșterea extraordinară a pieței, ca rezultat al schimbărilor în tehnologiile secolelor XIX și XX, Chandler evidențiază presiunile exterioare ale mediului pe care trebuie să le suporte întreprinderile. În urma analizei pe care o face asupra dezvoltării întreprinderilor în diferite țări europene și americane, pe diferite piețe, Chandler ajunge la concluzia că „numai când evoluția marilor întreprinderi din sisteme economice diferite identifică nevoile organizaționale, se poate înțelege comportamentul și impactul acestora asupra structurilor sociale”.

2.2.7. Kenichi Ohmae (1943 -)

**Analist al
managementului
japonez**

Format la *Massachusetts Institute of Technology*, K. Ohmae considera că teoreticienii occidentali rareori au analizat corect caracteristicile esențiale ale managementului japonez, aceștia preferând să se rezume la tactici, așa cum ar fi, spre exemplu, „cercurile de calitate”. El arăta că, în general, este greu de acceptat faptul că, în timp ce întreprinderile japoneze planifică pentru a obține un profit pe termen lung, cele din vest urmăresc beneficii pe termen scurt, de unde rezultă mari diferențe între strategiile orientale și cele occidentale.

**Adeptul
conceptului de
„strategie
globală”**

Adeptul conceptului de „strategie globală”, singurul japonez printre teoreticienii de clasă din domeniul managementului, K. Ohmae a devenit celebru prin analizele profunde ale gândirii strategice japoneze și ale influenței acesteia asupra competitivității mondiale a întreprinderilor nipone.

Lucrările cu cea mai mare influență ale lui K. Ohmae sunt, în mod cert, *Le genie du strategie*²⁹ și *La Triade: emergence d'une strategie mondiale de l'entreprise*³⁰.

El prescrie aplicarea Triadei (cei trei C): *angajare* (commitment), *competitivitate* și *creativitate* pentru a reuși. În *La genie de strategie*, el prezintă tehnicile posibile pentru a ajunge la acel „amestec de analiză și intuiție”, pe care-l găsim la numeroși șefi de întreprinderi japoneze în procesul planificării strategice.

²⁹ Ohmae K. - *Le genie du strategie* (The Mind of the Strategist; 1982-1983), traducere de A. Mreiden, InterEdition, 1991.

³⁰ Ohmae K.- *La triade: emergence d'une strategie de l'entreprise* (Triade power: the Coming Shape of Global Competition, 1985), traducere de C. Pommier, 1985.

În lucrarea *L'entreprise sans frontieres: nouveaux impératifs stratégiques*, K. Ohmae arăta că „dezechilibrul comercial dintre SUA și Japonia nu este decât o iluzie creată de către sisteme contabile total învechite”³¹.

În opinia lui Ohmae, obiectivul unei strategii comerciale este „...obținerea unui avantaj comercial”. Intuiția și perspicacitatea sunt, în opinia lui, instrumentele cele mai eficace pentru reușita unei strategii, mai mult decât analiza rațională. În acest sens, K. Ohmae definește „perspicacitatea creativă” ca fiind „capacitatea de a combina, sintetiza sau remania fenomene fără legături inițiale, astfel încât să se obțină de la ansamblu, mai mult decât s-a introdus”³². De asemenea, el identifică patru tipuri de strategii prin care să se obțină avantajul concurențial, și anume³³:

- strategia fondată pe capacitatea întreprinderii de a crește partea sa de piață și rentabilitatea;
- strategia bazată pe exploatarea oricărei superiorități relative;
- strategia bazată pe inițiative agresive;
- strategia fondată pe „gradele strategice de libertate” (SDF sau Strategic Degrees of Freedom), adică dezvoltarea inovațiilor (noi piețe, noi produse etc.).

Ca un exemplu de inițiativă agresivă, K. Ohmae prezintă cazul lui Tanchi Ohno, care întrebându-se asupra necesității stocării unor mari cantități de piese destinate liniilor de producție, a introdus la Toyota conceptul „Juste-in-Time”, care avea să revoluționeze sistemele de producție din lumea întreagă.

SDF (Gradele Strategice de Libertate) necesită, de asemenea, recunoașterea schimbării rolului obiectiv al consumatorilor. Spre exemplu, una dintre explicațiile creșterii ponderii pieței deținută de SONY este că a lăsat posibilitatea consumatorilor să prefere capacitatea unei combine HIFI, în detrimentul performanțelor de putere. Forțarea găsirii gradelor strategice de libertate, care vor permite satisfacerea noilor obiective, este unul dintre mijloacele de a ajunge primul în cursa pentru o nouă afacere.

Sistemul propus de K. Ohmae pentru elaborarea unei strategii de întreprindere se bazează pe sensibilitatea schimbării

³¹ Ohmae K. - *L'entreprise sans frontieres: nouveaux impératifs stratégiques* (The Boklerless World, 1990), traducere de A. Macodon, InterEdition, 1991.

³² Ohmae K.- *La triade: emergence d'une strategie de l'entreprise* (Triade power: the Coming Shape of Global Competition, 1985), traducere de C. Pommier, 1985.

³³ Ohmae K.- *La triade: emergence d'une strategie de l'entreprise* (Triade power: the Coming Shape of Global Competition, 1985), traducere de C. Pommier, 1985.

obiectivelor la consumator și pe „*triunghiul strategic*” format din: *întreprindere, consumator și concurență*. După opinia lui K. Ohmae, prima grijă a întreprinderii trebuie să fie clienții și nu acționarii, pentru că „*întreprinderea care se interesează în mod sincer de clientela sa va fi pe termen lung interesantă pentru investitori*”³⁴.

În 1982, K. Ohmae confruntă procesul său de planificare cu „*cinci tendințe economice cheie*”, și anume:

- *urmărirea unei creșteri lente;*
- *maturitatea pieței și impasurile strategice;*
- *distribuția inegală a resurselor (spre exemplu petrolul);*
- *cea mai mare complexitate internațională;*
- *o ireversibilă inflație.*

El corectează această listă în anii '90, considerând șapte schimbări majore ce influențează strategiile întreprinderilor, și anume³⁵:

- *trecerea de la o industrie a mâinii de lucru la o industrie de capital;*
- *trecerea de la societăți multinaționale la societăți „multi-locale”;*
- *trecerea de la cote de costuri fixe la cote de costuri variabile;*
- *trecerea de la întreprinderi bazate pe oțel, la întreprinderi electronice;*
- *modificarea conceptului de întreprindere;*
- *trecerea de la un management financiar internațional la un management financiar local;*
- *trecerea la un sistem coordonat de valori ale întreprinderii.*

K. Ohmae lansează un mesaj în atenția întreprinderilor anilor '90, în care spunea că foarte puțini manageri stabilesc planurile lor și construiesc organizarea considerând că toți clienții lor importanți se găsesc la egală distanță de sediul întreprinderii. Termenul de «*străin*» nu are loc în vocabularul de la HONDA, care se consideră echidistantă de toți marii săi clienți.

³⁴ Ohmae K. - *Le genie du strategie* (The Mind of the Strategist; 1982-1983), traducere de A. Mreiden, InterEdition, 1991.

³⁵ Ohmae K. - *Le genie du strategie* (The Mind of the Strategist; 1982-1983), traducere de A. Mreiden, InterEdition, 1991.

2.2.8. Michael Porter (1947-)

Strategiile
avantajului
concurențial

Este suficient să pronunți expresii ca „strategie concurențială” sau „avantaj concurențial”, pentru a te gândi imediat la M. Porter. După ce a trecut pe la Princeton, la douăzeci și șase de ani intră la Harvard, unde obține un doctorat în economie. Numeroși oameni de afaceri îl consideră pe M. Porter, care predă la Harvard Business School, managementul general, ca pe unul dintre cei mai buni specialiști mondiali în domeniul „strategiilor avantajului concurențial”. În numărul de vară din 1990, Business Week îl califică pe M. Porter *fenomenul afacerilor în sine, unul dintre universitarii cei mai bine plătiți din lume*.

Intrat la Harvard, M. Porter este primul care prezintă strategia întreprinderii nu ca un concept teoretic, care se aplică diferitelor funcțiuni ale organizației, ci în viziunea pieței. Prima sa lucrare, vândută în 300.000 de exemplare, este considerată lucrarea teoretică cea mai completă asupra strategiei organizației.



Fig. 2.1. Modelul M. Porter de analiză a mediului extern

Forțe care
influențează
concurența
Avantajul
concurențial

În sprijinul managerilor care caută să analizeze situația concurențială a întreprinderilor lor, M. Porter identifică *patru factori principali (forțe)*³⁶ care influențează concurența (fig. 2.1):

Pornind de la acești factori, el definește mai multe tipuri de întreprinderi: *dispersată, care se naște, matură, în declin și de anvergură internațională*. În viziunea lui M. Porter, o companie posedă două tipuri de avantaj concurențial: *prin costuri și prin diferențiere*.

³⁶ Porter M.E. - *Choix stratégiques et concurrence* (Competitive Strategy: Techniques for Analysing and Industries and Competitors, 1980), Economica, 1990.

Avantajul concurențial permite fie să ofere o valoare comparabilă mai eficientă decât concurenții (dominare prin costuri), fie să desfășori activități la un cost comparabil, dar care creează mai multă valoare decât concurenții (dominare prin diferențiere).

Această teorie, dezvoltată de M. Porter în numeroase cărți și articole, a fost definitivată într-o lucrare unde el prezintă cei patru *factori* care permit diferitelor națiuni de a fi mai competitive decât altele, care sunt³⁷:

- condițiile de factor, *ca poziție a națiunii în raport de factorii de producție (spre exemplu, calificarea forței de muncă);*
- condiții de cerere, *explicate prin natura cererii interne pentru produsul sau serviciul oferit de către industria respectivă;*
- domenii (industrii) asociate și de susținere, *explicate prin prezența sau absența furnizorilor și ramurilor conexe, care, la rândul lor, să fie competitive pe plan internațional;*
- strategii, structură și rivalitatea întreprinderii, *condiții care țin de modul cum întreprinderile sunt create, organizate și conduse, precum și de natura concurenței de pe piața internă, care, fiind puternică, va asigura succesul în afară.*

Vizând întreprinderile competitive, M. Porter făcea o serie de recomandări strategice³⁸, între care:

- *să vinzi clienților celor mai exigenți și mai rafinați, întrucât ei fixează normele pentru întreprindere;*
- *să găsești clienții cu cele mai complicate nevoi, pentru că ei vor fi un element al programului de cercetare-dezvoltare;*
- *să fixezi norme mai stricte decât nivelul standard de calitate a produselor, pentru că cercetarea pentru îndeplinirea acestor obiective va impune îmbunătățirea;*
- *să te aprovizionezi de la cei mai buni furnizori internaționali instalați local, pentru că cei care vor dispune de un avantaj concurențial vor împinge întreprinderile la îmbunătățire;*
- *să dai impresia salariaților că sunt integrați permanent în organizație;*
- *să te motivezi pentru observarea concurenților eminenți.*

În opinia lui M. Porter, „o întreprindere obține un avantaj concurențial dacă desfășoară activități de importanță

³⁷ Porter M.E. - *Choix stratégiques et concurrence* (Competitive Strategy: Techniques for Analysing and Industries and Competitors, 1980), Economica, 1990.

³⁸ Porter M.E. - *L'avantage concurrentiel* (Competitive Advantage, 1985), traducere de Ph. De Lavergue, InterEdition, 1986.

*strategică la cel mai redus cost, sau mai bine decât concurenții săi*³⁹.

2.2.9. Douglas McGregor

Teoria X și Teoria Y

Specializat în comportamentul uman în interiorul organizațiilor, Douglas McGregor este celebru, mai ales, pentru formularea celor două teorii, respectiv „Teoria X” (care generează un management autoritar) și „Teoria Y” (care generează un management participativ), care au apărut pentru prima dată în lucrarea sa publicată în 1960.

McGregor a predat, în ultimii zece ani ai vieții sale, managementul la *Massachusetts Institute of Technology*, împărțind multe din ideile sale cu H. Maslow și R. Likert. El considera că maniera în care o organizație este condusă derivă din convingerea conducătorilor. El arăta că „în spatele fiecărei decizii de management sau acțiune există supoziții asupra naturii umane și a comportamentului oamenilor”⁴⁰.

Teoria X presupune că majoritatea oamenilor sunt leneși, nu iubesc munca, au nevoie de baston pentru a avansa, sunt imaturi, au nevoie să fie conduși și sunt incapabili să-și asume responsabilități. Teoria Y, din contră, are la bază percepția că indivizii au în realitate nevoie de muncă, doresc să se realizeze personal, să-și asume responsabilități. În raport cu aceste percepții, *Atena lui Pericle era o societate a Teoriei Y, iar Sparta o Societate a Teoriei X*.

Ierarhizarea nevoilor

Douglas McGregor ierarhizează nevoile umane⁴¹ astfel:

- primul nivel (de jos) cuprinde *nevoi fiziologice fundamentale* (hrană, somn, îmbrăcăminte etc.);
- nivelul doi cuprinde *nevoia de protecție și securitate*;
- nivelul trei cuprinde *nevoi sociale privind dependența, acceptarea de către oameni, plăcerea de a oferi și de a primi afecțiune*;
- nivelul patru grupează „*nevoile egoiste*”, cele care ating *amorul propriu al individului, nevoia de încredere în sine, autonomia, recunoașterea din partea celorlalți*;
- nivelul cinci (cel mai înalt) cuprinde *nevoia de împlinire, de realizare a potențialului individului și de urmărire a dezvoltării personalității*.

În *Dimensiunea umană a întreprinderii*, D. McGregor

³⁹ Porter M.E. - *L'avantage concurrentiel* (Competitive Advantage, 1985), traducere de Ph. De Lavergue, InterEdition, 1986.

⁴⁰ McGregor D. - *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York, 1960

⁴¹ McGregor D. - *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York, 1960

afirma că: „Omul este un animal al dorinței, imediat ce una din nevoi este satisfăcută, o alta îi ia locul. Acest proces este fără sfârșit. El continuă de la naștere la moarte. Omul depune în continuu eforturi pentru satisfacerea nevoilor sale”⁴².

Atâta timp cât ipotezele Teoriei X vor influența strategia managerilor, nu se va ajunge să se descopere și cu atât mai puțin să se utilizeze potențialul individului mediu. Ca alternativă pentru exploatarea acestui potențial, McGregor oferă Teoria Y.

Dacă salariații sunt leneși, nu vor să-și asume responsabilități, sunt indiferenți, greșeala rezidă în metodele de management. McGregor folosea în acest sens o remarcă din domeniul militar, în care se preciza că *nu există soldat rău, ci numai șef incompetent*. El recunoaște însă că Teoria Y nu este perfectă și că trebuie aplicată în anumite tipuri de organizații. De altfel, P. Drucker arăta că teoriile X și Y nu sunt, cum susținea McGregor, teorii privind natura umană, pentru că experiențele au demonstrat că aceiași oameni acționează diferit în funcție de circumstanțe. În realitate, McGregor nu a spus niciodată că Teoria Y exclude nevoia de autoritate, numai că autoritatea nu este absolut necesară în toate domeniile.

2.2.10. Abraham H. Maslow (1908-1970)

**Părintele
psihologiei
umaniste**

Născut la New York, acest specialist în comportamentul uman, pe care P. Drucker îl numea „*părintele psihologiei umaniste*”, a inventat termenul de „*ierarhia nevoilor*”. Prin aceasta, Maslow considera că odată satisfăcute nevoile fiziologice fundamentale ale individului (de căldură, hrană, adăpost etc.), alte nevoi superioare de dragoste, stimă, realizarea potențialului personal le iau locul.

Cea mai mare descoperire a lui Maslow a fost că a înțeles faptul că „*orice nevoie este absolută, întrucât imediat ce una dintre ele a fost satisfăcută, ea încetează să mai fie importantă*”⁴³.

**Partizan al
teoriei Y**

Dar, după cum observa P. Drucker, Maslow nu a observat că o nevoie se schimbă pe măsură ce este satisfăcută. Adică, dacă, spre exemplu, nevoia economică (salarială) este satisfăcută, ea devine din ce în ce mai puțin un factor de motivare. Așa cum spunea Herzberg, „*retribuiția încetează să devină «motrice», pentru a deveni «igienică»*”⁴⁴. Maslow rămâne totuși un partizan convins al Teoriei Y și propune ca o variantă puțin diferită de aceasta să înlocuiască Teoria Z. Acest

⁴² McGregor D. - *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York, 1960

⁴³ Maslow A.H. - *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York, 1954

⁴⁴ Herzberg F. - *Le manager en quotidien: les dix rôles du cadres* (Mintzberg on Management. Inside our Strange World of Organisation, 1989), traducere de J.M. Behar, Edition d'Organisation, 1990.

argument se aplică în organizațiile flexibile, pentru că acestea se bazează mai mult pe membrii lor, decât pe structurile de tip „conduce-controlază”.

2.2.11. Frederick Herzberg (1923-)

Factorii de „igienă” și factori „motivaționali”

Psiholog american și profesor de management la Universitatea din Utah, F. Herzberg a abordat una dintre problemele majore ale managementului resurselor umane, motivarea. El distinge, între caracteristicile unei funcții (ca o entitate compusă din *situația, poziția ierarhică și sarcinile ce-i sunt atribuite*, două categorii de elemente⁴⁵:

- *cele care servesc la nevoi economice (animalica), considerate „factori de igienă” sau „de mentenanță”;*
- *cele care satisfac aspirații mai profunde, considerate „factori motivaționali”.*

Îmbogățirea postului

F. Herzberg considera că nevoile și aspirațiile indivizilor sunt condiționate de sistemul filozofico-religios în care aceștia trăiesc. El a inventat conceptul de „*job enrichment*” (îmbogățirea postului), pentru a lua în considerare factorii motivaționali. În 1968, într-un articol din *Harvard Business Review*, el își exprima opinia asupra motivării, dar deja după lucrarea publicată împreună cu B. Manson și B. Snyderman își câștigă reputația de gânditor original în domeniul motivării oamenilor în muncă.

F. Herzberg descoperă faptul că elementele care provoacă un sentiment de satisfacție sunt „*factorii de motivare*”⁴⁶ precum:

- *sentimentul de împlinire, recunoștință;*
- *satisfacția legată de natura muncii;*
- *responsabilitatea;*
- *programul personal;*
- *promovarea.*

În timp ce insatisfacția se leagă întotdeauna de „*factorii de igienă*”⁴⁷, între care:

- *reglementările întreprinderii;*
- *condițiile de muncă;*
- *salariul;*
- *securitatea locului de muncă.*

F. Herzberg arăta că „*omul are două feluri de nevoi, cea*

⁴⁵ Herzberg F. - *Le manager en quotidien: les dix roles du cadres* (Mintzberg on Management. Inside our Strange World of Organisation, 1989), traducere de J.M. Behar, Edition d'Organisation, 1990.

⁴⁶ Herzberg F. - *Le manager en quotidien: les dix roles du cadres* (Mintzberg on Management. Inside our Strange World of Organisation, 1989), traducere de J.M. Behar, Edition d'Organisation, 1990.

⁴⁷ Herzberg F. - *Le manager en quotidien: les dix roles du cadres* (Mintzberg on Management. Inside our Strange World of Organisation, 1989), traducere de J.M. Behar, Edition d'Organisation, 1990.

animalică de a evita durerea și nevoia sa umană de dezvoltare psihologică⁴⁸. El ilustrează teoria sa cu exemple din Biblie, astfel:

„Abraham, creat după imaginea DOMNULUI, care este capabil de mari împliniri în favoarea propriei dezvoltări, reprezintă un factor de „motivare“, în timp ce factorul de „igienă“ este simbolizat de Adam, care, după expulzarea sa din Eden, a fost confruntat cu nevoia de a-și satisface necesitățile fiziologice de hrană, căldură, siguranță, evitarea durerii“.

Aceste două elemente, după Herzberg, fac parte integrantă din condiția umană, absența unuia ne-fiind compensată de existența celuilalt. Individul este nefericit dacă factorul de „igienă“ nu este prezent, dar prezența acestui factor nu va putea decât să-l liniștească temporar, ca un analgezic ale cărui efecte se risipesc rapid, dacă el nu obține o satisfacție mai profundă. De aceea, Herzberg preconizează dezvoltarea unei filozofii a „organizației industriale“ care va crea factorul „Abraham“ (motivare) în muncă.

2.2.12. Charles Handy (1932-)

**Specialist în
organizare
structurală și în
teoria motivației**

Între personalitățile care au încercat să schimbe comportamentul oamenilor și maniera de gândire a managerilor se numără și C. Handy, deși el are multiple alte preocupări în domeniul managementului, mai ales în domeniul structurilor întreprinderilor. Într-una dintre lucrările sale, el oferă o sinteză a ideilor sale, inclusiv explicarea teoriei motivației, pentru a da răspuns la întrebarea: „De ce lucrăm?“ Într-o altă lucrare de referință, C. Handy arată că atât în organizațiile comerciale, cât și în alte domenii, „statuquo-ul“ nu va fi cel mai bun mijloc de a avansa. El preconizează folosirea tehnicii „gândirii inversate“ (upside-down thinking), care nu este departe de conceptul lui Edward de Bono de „gândire laterală“.

2.2.13. Henry Mintzberg (1939-)

**Direcții
principale de
cercetare**

Referitor la resursele umane cu cea mai mare influență asupra organizațiilor (care sunt managerii), un rol important în teoria și practica managementului l-a avut și Henry Mintzberg, mai ales printr-o carte referitoare la rolurile managerilor.

Diplomat de la McGill și de la Sloan School of Management din Massachusetts Institute of Technology, profesor de management la Universitatea McGill din Montreal,

⁴⁸ Herzberg F. - *Le manager en quotidien: les dix rôles du cadres* (Mintzberg on Management. Inside our Strange World of Organisation, 1989), traducere de J.M. Behar, Edition d'Organisation, 1990.

În management
primează
intuiția în
detrimentul
analizei

Canada, Mintzberg este un autor cu o influență considerabilă. Opera sa prezintă trei direcții principale:

- *elaborarea strategiei;*
- *ceea ce managerii fac în realitate, spre deosebire de ceea ce gândesc că fac;*
- *cum se structurează organizațiile pentru a se adapta nevoilor.*

În urma analizei timpului utilizat de către manageri, H. Mintzberg ajunge la concluzia că activitățile principale definite de către H. Fayol în 1916, sub denumirea de funcții ale managementului (*previziune, organizare, coordonare, comandă și control*), corespund foarte puțin realității cotidiene. În opinia lui „la nivelul superior, managerii observați de el (toți competenți) sunt în general asemănători celor din secolul al XIX-lea. Informațiile de care au nevoie sunt diferite, dar ei le obțin în același fel, adică oral. Deciziile lor vizează tehnologii moderne, dar ei folosesc aceleași proceduri ca și conducătorii din secolul al XIX-lea”⁴⁹.

Mintzberg elaborează o teorie, potrivit căreia „managerii care reușesc beneficiază de sfera dreaptă a creierului lor (intuiția), în detrimentul sferei stângi (analiza)”⁵⁰. El explică faptul că o strategie creativă face apel la gândirea emanată de partea dreaptă a creierului și că trebuie să se treacă dincolo de o planificare logică, pentru a asigura o conducere eficace a unei organizații. După cum afirma „un manager eficace se delectează în sisteme ambigue, complexe și misterioase, în care ordinea este cel mai adesea absentă”⁵¹.

Mintzberg preconizează că, dacă ipotezele se vor dovedi fondate, „profesorii de management vor trebui să revadă de o manieră radicală un mare număr din noțiunile referitoare la acest învățământ. Din păcate, trebuie recunoscut că revoluția pe care a cunoscut-o acest domeniu în ultimii ani – când ea a adus atâtea lucruri noi – are în practică o școală modernă de management în cultul emisferei stângi a creierului. Este nevoie de un nou echilibru în școlile noastre, echilibru pe care îl poate realiza cel mai bine creatorul uman, între spiritul de analiză și intuiție”⁵².

2.2.14. Rensis Likert (1904-1981)

Despre
specialist

Psiholog american, R. Likert a fondat, în 1949, un institut pentru cercetarea comportamentului oamenilor în cadrul organiza-

⁴⁹ Mintzberg H. - *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York, 1973.

⁵⁰ Mintzberg H. - *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York, 1973.

⁵¹ Mintzberg H. - *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York, 1973.

⁵² Mintzberg H. - *Power In an Around Organization*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1983

țiilor (*Institute for Social Research* al Universității din Michigan).

Într-o lucrare publicată în 1961, de altfel cea mai cunoscută, în care analizează rezultatele unei vaste anchete făcută în rândul salariaților întreprinderilor industriale, Likert distinge „patru categorii de stiluri de management, de la sistemul 1 (autoritar și exploatator), la sistemul 4 (participativ, bazat pe munca în echipă)”⁵³.

Cu doctoratul în filozofie, Likert a fost numit director de cercetare într-o companie de asigurări din Connecticut. A condus, între anii 1949 și 1969, *Institutul pentru Cercetări Sociale*. El considera că managementul de tip participativ este cel mai bun. A fost criticat de o serie de teoreticieni pentru afirmația că „cea mai bună cale de a lua decizii este comunicarea în cadrul grupului”, aceștia afirmând că metodele sale sunt dificil de a fi puse în practică, fiind foarte departe de realitatea cotidiană.

Stiluri de management

Principalul obiectiv al lui Likert, în timp ce a condus Institutul de Cercetări Sociale, a fost de a identifica diferite stiluri de management și relațiile acestora cu performanțele întreprinderii. Analizând răspunsurile la chestionarele foarte detaliate realizate printre angajații companiilor americane, Likert distinge, așa cum menționam mai sus, patru *stiluri de management*⁵⁴, și anume:

- *autoritar-exploatator*, caracterizat prin conducerea pe bază de frică și constrângere, comunicarea la vârf, deciziile luate și impuse de către managerii de nivel superior fără consultare, superiorii și subordonații sunt din punct de vedere psihologic foarte îndepărtați;
- *autoritar-paternalist*, caracterizat prin conducerea pe bază de recompense, mai degrabă decât prin frică, dar subordonații rămân integral supuși, informațiile ascendente de bază sunt cele preferate de șef, deciziile sunt luate în partea superioară a ierarhiei, în afara unor decizii de importanță minoră care se pot lua la nivelurile inferioare;
- *consultativ*, când conducerea se folosește de comunicarea cu angajații, care este de altfel limitată la comunicarea de jos în sus, iar deciziile importante se iau la nivelul ierarhic superior;
- *participativ*, când conducerea oferă recompense materiale și face să participe la luarea deciziilor și subordonații, prin constituirea de grupe de lucru. Managementul fixează

⁵³ Likert R. - *The Human Organization*, McGraw-Hill, New York, 1967

⁵⁴ Likert R. - *The Human Organization*, McGraw-Hill, New York, 1967

obiectivele și lucrează strâns cu angajații pentru a-i stimula la realizarea performanțelor, comunicarea se realizează mai ușor în cele două sensuri, pe verticală și pe orizontală, superiorii și subordonații sunt apropiați din punct de vedere psihologic.

**Sistemul
„Total Model
Organisation”**

După Likert, serviciile cu slabă eficacitate depind de managerii orientați către *activitate*, adică de tip taylorist, pe când superiorii care realizează performanțe mai bune sunt orientați spre *angajați*, considerând că rolul șefului este de a se înțelege cu oamenii, mai degrabă decât cu „activitățile”.

Într-o lucrare a sa, Likert, împreună cu soția, construiește un sistem (*Total Model Organisation*) sau *Sistemul 4T* care-l completează pe ultimul stil de management prezentat prin adăugarea altor *elemente*⁵⁵ cum sunt:

- *fixarea obiectivelor de performanță de nivel înalt, cerute de către șefi subordonaților;*
- *un nivel înalt de cunoștințe din partea șefului, precum și capacitatea sa de a furniza un plan, resurse materiale în ajutorul subordonaților.*

Likert susține ideea potrivit căreia, cu cât o organizație își va însuși *Sistemul 4T*, cu atât productivitatea și profitul ei vor crește, iar conflictele se vor diminua. El a prevăzut elaborarea unui alt sistem cinci pe viitor, în care toată autoritatea ierarhică va dispărea, indivizii procedând în funcție de apartenența lor la diferite grupuri.

Principiul de bază după care Likert și-a fondat teoriile sale a fost acela că, „*pentru a fi eficace, organizațiile moderne trebuie să se înțeleagă ca fiind formate dintr-un ansamblu coerent de grupuri interactive, compuse din indivizi care se susțin mutual*”⁵⁶. Ideal, se urmărește construirea unei organizații în care obiectivele să-i privească pe toți angajații în mod personal, drept pentru care managementul trebuie să se adapteze mereu indivizilor pe care-i conduc.

3.3.15. Warren Bennis (1925-)

**Despre
specialist**

O altă personalitate care s-a ocupat de problematica leadership-ului, sesizând diferențele dintre lider și manager, a fost W. Bennis. Născut la New York, psiholog și consilier a patru președinți ai SUA, W. Bennis datorează notorietatea sa „*teoriei leadership-ului*”, chiar dacă primele sale lucrări tratează dezvoltarea organizațiilor. El a lansat ideea că „*mana-*

⁵⁵ Likert R. - *New Ways of Management Conflict*, McGraw-Hill, New York, 1976.

⁵⁶ Likert R. - *New Ways of Management Conflict*, McGraw-Hill, New York, 1976.

gerii știu ce trebuie să facă ei, liderii știu ce-i de făcut”⁵⁷.

Președinte al Universității din Cincinnati, între 1971 și 1977, Bennis a lucrat în întreaga lume, mai ales în Franța, Elveția și India. Ca și alți specialiști, W. Bennis a fost influențat de Teoriile X și Y ale lui D. McGregor. El a încercat aplicarea Teoriei Y la sfârșitul anilor '60 pentru a reforma Universitatea din Buffalo.

Leadership-ul

Într-o lucrare publicată în 1968, el își prezintă concepția sa privind organizarea viitoare, recunoscând necesitatea de a construi „grupuri de proiect” autonome, principiu adoptat și de către A. Toffler în *Șocul viitorului*, apoi de către H. Mintzberg și mai recent de către Robert J. Waterman jr.

Concepția lui asupra leadership-ului l-a făcut autoritate mondială în acest domeniu, el studiind 90 de indivizi, personalități din diferite categorii ale societății americane, între care Neil Armstrong, apoi antrenori sportivi, dirijori, oameni de afaceri etc., identificând patru factori, sau *competențe*⁵⁸ care le sunt comune:

- *capacitate de a stăpâni (a atrage) atenția;*
- *semnificativul (comunicațiile);*
- *încrederea;*
- *eul propriu (a se conduce pe sine).*

Convins că leadership-ul poate fi învățat, W. Bennis prezintă în ultima sa lucrare o metodologie de învățare. El a prezentat referitor la lideri un aforism al lui Winston Churchill, mai puțin cunoscut „împăratul viitorului va fi împăratul ideilor”.

W. Bennis vede în lider un „arhitect social”, un transformator al organizației, concept care de altfel a fost schițat de către C. Barnard înainte de cel de-al doilea război mondial.

Bennis pune accentul pe capacitatea liderilor de a provoca schimbări datorită unei motivații pozitive. Pentru el, leadership-ul este *probabil cel mai studiat și cel mai puțin înțeles concept de management*. Definiția lui favorită pentru calitatea pe care trebuie să o aibă un lider este „capacitatea de a crea o viziune globală, de a o traduce în acțiune și de a o menține”⁵⁹.

Referitor la aptitudinile-cheie comune liderilor, descoperite în urma unei anchete întreprinse, el face unele comentarii. Astfel, *capacitatea de a stăpâni (a atrage) atenția* se raportează la facultatea de a avea o percepție de viitor, care alții pot crede că este a lor.

⁵⁷ Bennis W. - *Profession: Leaders* (On Becoming a leader, 1989), traducere de C. Durieux, InterEdition, 1989.

⁵⁸ Bennis W. - *Profession: Leaders* (On Becoming a leader, 1989), traducere de C. Durieux, InterEdition, 1989.

⁵⁹ Bennis W. - *Profession: Leaders* (On Becoming a leader, 1989), traducere de C. Durieux, InterEdition, 1989.

Semnificativul, adică a comunica percepția sa și a ajunge să o transformi în termeni de succes pentru organizație este o altă aptitudine a liderilor. Referitor la *încredere*, ca a treia calitate esențială a liderilor, Bennis o descrie ca fiind „*cimentul emoțional care apropie salariații și liderii*“. El considera că liderii trebuie să fie corecți, și citează ca exemplu pe *Margret Thatcher* „*riguroasă, constantă și dintr-o bucată*“.

Capacitatea de a se autoconduce (eul propriu), a patra calitate, semnifică „*tenacitate, autocunoaștere, voința de a-și asuma riscuri, angajament*“. Aceasta implică mai ales dorința de a învăța, de a trage învățăminte din eșecuri. El menționa că „*cel care învață se așteaptă la eșec și la eroare. De fapt, cel mai grav, în leadership, este de a obține un succes precoce*“⁶⁰.

Astăzi, W. Bennis este un „*guru*“ unanim recunoscut al leadership-ului. Într-una din lucrările sale, W. Bennis pune trei întrebări practice:

- cum se învață?
- cum se predă leadership-ul?
- ce rol poate o organizație să-l joace pentru a încuraja sau înăbuși (inconștient) calitățile de lider?

Chiar dacă el a înregistrat și unele critici din partea altor specialiști, W. Bennis rămâne unul dintre principalii reprezentanți ai ideii de *leadership*.

3.3.16. John Adair (1934-)

Despre
specialist

Ideea leadership-ului ca „*acțiune orientată*“ este tratată și de către J. Adair, unul dintre pionierii gândirii britanice asupra teoriei și practicii leadership-ului și primul care a ocupat o catedră de studii pe această problemă la *Universitatea Surrey* din Marea Britanie, între anii 1979 și 1983.

Diplomat de *Chambridge*, conferențiar la *Royal Military Academy de Sandhurst*, J. Adair a scris mai mult de 25 de lucrări privind leadership-ul și evoluția managementului. A fost, de asemenea, profesor la *Centrul pentru Studii de Management* din Oxford și director la *The Industrial Society*, unde conducea departamentul de leadership.

Contribuții la
dezvoltarea
științei mana-
gementului

J. Adair are o *triplă contribuție*⁶¹ la dezvoltarea științei managementului, și anume:

- a fost primul care a demonstrat că leadership-ul nu presupune neapărat o calitate înăscută, ci se poate dobândi;

⁶⁰ Bennis W. - *Profession: Leaders* (On Becoming a leader, 1989), traducere de C. Durieux, InterEdition, 1989.

⁶¹ Adair J. - *Effective Leadership*, Aldorshot Gower, 1983.

- el ajută la transformarea conceptului de management, adăugându-i noțiunea mai largă de leadership, căreia îi asociază capacitatea de a lua decizii, de comunicare și de gestiune a timpului;
- el definește leadership-ul ca un ansamblu format din sarcină, echipă și individ care fac obiectul „învățământului orientat spre acțiune”.

Pentru J. Adair, grupul de muncă împarte trei tipuri de nevoi comune⁶²:

- nevoia de a îndeplini o sarcină;
- nevoia de a se manifesta atât ca echipă, cât și ca unitate socială coerentă;
- suma nevoilor individuale ale membrilor grupului.

Ansamblul acestor nevoi se întrepătrund, astfel că o slăbiciune a uneia dintre zone afectează pe celelalte două. Acest concept se înțelege mai bine dacă se prezintă prin trei cercuri, ca în figura 2.2.

Adair considera că acest concept de leadership „prezintă în cadrul studiilor de management aceeași importanță ca teoria generală a relativității a lui Einstein”⁶³.



Fig.2.2. Conceptul de leadership (Adair J.)

Diferențe între leadership și management

Un studiu asupra calităților de lider ale unor personaje istorice se regăsește în lucrările semnificative ale lui J. Adair. El justifică etimologic marea diferență între *leading* (a conduce, a comanda) și *managing* (a gira, a gestiona), explicând faptul că:

„leadership-ul implică o orientare, o direcție. «Leading» derivă dintr-un cuvânt anglo-saxon, comun limbajului din nordul Europei, care semnifică rută sau cap pentru o navă. Cuvântul lasă să se înțeleagă că se știe care va fi următoarea etapă. Provenind din latinescul «manus» (mână), «managing»

⁶² Adair J. - *Effective Leadership*, Aldorshot Gower, 1983.

⁶³ Adair J. - *Effective Leadership*, Aldorshot Gower, 1983.

semnifică o noțiune diferită care se regăsește, spre exemplu, în manevrarea unui vapor, mai strâns legat de ideea de mașină. «Managing» a apărut în secolul al XIX-lea, în timp ce inginerii și contabilii au început să ia în mână conducerea întreprinderilor pe care aveau tendința să le considere sisteme. Dar, elemente prețioase în noțiunea de management sunt absente în cea de leadership. «Managing» presupune ideea de control mai concret, de control financiar și de administrare. Liderii nu sunt neapărat competenți să administreze sau să gireze resurse⁶⁴.

Acestea ar fi doar câteva dintre diferențele între management și leadership, pe care Adair le explică cu atâta competență. Tot în sprijinul acestor explicații, el atrage atenția și asupra faptului că marea calitate – sau cea care ar trebui să fie – a liderilor este capacitatea lor de a motiva oamenii, arătând că:

„Aceasta este legată de entuziasmul și angajamentul propriu liderului, de capacitatea lui de a comunica și a împărtăși acest entuziasm cu alții și de a-i pasiona. Nu este același lucru cu motivarea care se învață în școlile de management și care este mai degrabă mecanică. Leadership-ul privește munca în colectiv, crearea echipei. Grupurile au tendința de a avea lideri, iar liderii se străduiesc să creeze grupuri. De fapt, dacă cineva are un post de manager, el nu va fi un lider decât în momentul în care funcția va fi acceptată trup și suflet de către cei care lucrează cu el. Acest grad de acceptare pe care trebuie să-l obțină de la angajați nu este necesar, dacă se va mulțumi să îndeplinească pur și simplu o funcție⁶⁵.

Misiunile leadership-ului

Referitor la misiunile leadership-ului (ceea ce ar corespunde funcțiilor managementului), J. Adair le prezintă ca fiind următoarele⁶⁶:

- *a planifica* – a căuta toate informațiile disponibile, a defini grupurile, sarcinile sau obiectivele, stabilind un plan rezonabil;
- *a pregăti* – punerea la curent a echipei, distribuirea sarcinilor, definirea standardelor grupei;
- *a încuraja* – a exprima aprobarea contribuțiilor individuale, a disciplina, a crea un spirit de echipă, a înlătura tensiunile cu umor, a rezolva dezacordurile;
- *a informa* – a clarifica sarcina și planul, a păstra grupul informat, a primi informații de la grup;
- *a evalua* – a verifica fezabilitatea ideilor, a testa

⁶⁴ Adair J. - *Effective Leadership*, Aldorshot Gower, 1983.

⁶⁵ Adair J. - *Effective Leadership*, Aldorshot Gower, 1983.

⁶⁶ Adair J. - *Effective Leadership*, Aldorshot Gower, 1983.

consecințele, a evalua performanțele grupului, a ajuta grupul să se evalueze singur.

Aceste „misiuni” ale leadership-ului reprezintă elementul cheie al teoriei integrate „*leadership acțiune integrată*” a lui J. Adair. Modelul ierarhiei nevoilor a lui Maslow și funcțiile managementului a lui H. Fayol sunt noțiuni împrumutate de Adair și pe care el le-a reactualizat.

„Regula 50/50”

J. Adair expune, de asemenea, „*Regula 50/50*”, care este o variație a principiului lui Pareto, după care jumătate din motivațiile indivizilor provin de la ei înșiși, cealaltă jumătate reprezintă rezultatul unor factori exteriori, inclusiv leadership-ul. Această teorie contrazice majoritatea teoriilor unor gânditori, în frunte cu Maslow și Herzberg, după care motivarea există în fiecare individ. J. Adair aplică „*Regula 50/50*” la alt context, estimând că 50% din succes depinde de echipă și 50% de liderul său.

3.3.17. Tom Peters (1942-) și Robert H. Waterman (1936-)

„In Search of Excellence”

Prezentăm cele două personalități deodată, din cauza lucrării pe care au elaborat-o împreună și care constituie lucrarea de management cea mai vândută, cu 5 milioane de exemplare, numai pentru ediția în limba engleză, intitulată „*In Search of Excellence*”. Cei doi autori, consultanți cu reputație, sunt legați pentru totdeauna de la fenomenalul succes reputat de lucrarea lor comună.

Peters și Waterman au făcut din cuvântul „*performanță*”, aproape o ramură a teoriei managementului. La început, ideea de bază era continuarea unui proiect început în 1977, care să permită unele concluzii asupra succesului primelor 43 de întreprinderi din cele 500 clasificate de revista *Fortune*, care și-au devansat concurenții timp de 20 de ani, în funcție de o serie de criterii⁶⁷, și anume:

- creșterea activelor compuse;
- creșterea activelor proprii;
- raportul dintre valoarea de piață și valoarea contabilă;
- eficiența capitalului;
- rentabilitatea capitalului propriu;
- ponderea pieței.

Pentru a analiza o organizație, Peters și Waterman au aplicat celebra formulă a lui McKensey, a celor „șapte s”:

⁶⁷ Peters T.J., Waterman R - *In Search of Excellence*, New York: Harper & Row, 1982

structură, strategie, sisteme, stil de management, *savoir-faire* (cunoștințe), *staff* (personal) și *shared values* (valori împărtășite, sau cultura organizației). Aplicând această formulă la 43 de întreprinderi alese, ei evidențiau opt *caracteristici comune*⁶⁸, care de acum au devenit clasice, și anume:

- *accentul pus pe acțiune, adică să acționezi înainte de toate;*
- *a rămâne aproape de client, a învăța de la clienții săi;*
- *autonomie și spirit întreprinzător, a încuraja inovația și a conduce „campioni“;*
- *productivitate fondată pe personal, a trata baza ca o sursă de calitate;*
- *mobilizarea în jurul unei valori cheie, managementul arătându-și angajamentul său;*
- *să rămâi la ceea ce știi să faci în cadrul afacerilor pe care le cunoști;*
- *structură simplă și lejeră, cele mai bune întreprinderi având echipe reduse de conducători;*
- *în același timp, suplețe și vigoare, lăsând autonomie sectoarelor în legătură directă cu clientela.*

La cinci ani după publicarea cărții, două treimi din întreprinderile performante studiate au întâmpinat o serie de dificultăți în proporții diferite. Ei concluzionau că nimic nu rămâne suficient de stabil mult timp în bulversările haotice actuale ale mediului. După publicarea acestuia, fiecare a desfășurat o activitate proprie pe care și-au fondat reputația, dar într-un mod diferit.

T. Peters

T. Peters a lucrat timp de doi ani pentru PENTAGON, unde mărturisește el a fost fascinat de către organizațiile complexe. După întoarcerea lui din Vietnam, obține un MBA (Master of Business Administration) la *Stanford* și lucrează la Washington, la *Oficiul pentru Management și Buget*.

Alături de M. Porter, T. Peters se putea mândri a fi fost conferențiarul în management cel mai solicitat și cu onorariile cele mai ridicate din lume. R. Waterman, cu un temperament total opus lui T. Peters, este un californian liniștit, care afirmând că și el ar putea să țină tot atâtea conferințe ca și T. Peters, făcea remarcă „*de ce să se omoare cu munca*“. El se mulțumea să vină două zile pe săptămână la cabinetul lui de consultant la San Francisco, să țină de la 24 la 30 de conferințe pe an. El a petrecut 20 de ani la McKinsey, unde se ocupa

⁶⁸ Peters T.J., Waterman R - *In Search of Excellence*, New York: Harper & Row, 1982

inițial de restructurarea și descentralizarea marilor organizații. A lucrat, de asemenea, în Japonia, după care a revenit la San Francisco în 1976, când a început colaborarea cu T. Peters.

În „*Thriving on Chaos*“, Peters vorbea despre IBM declarat moartă în 1979 și din nou, muribundă în 1986. El arăta că performanța firmelor se menține pentru cele care nu cred decât în ameliorare constantă și în exigența schimbărilor continue.

Unul dintre conceptele cheie din lucrarea lui Peters, amintită mai sus, privește necesitatea trecerii de la o structură ierarhică piramidală, la o gestiune orizontală, rapidă, interfuncțională și de cooperare. T. Peters elaborează următoarele *percepte destinate managerilor*⁶⁹ de la toate nivelurile, și anume:

- a lansa o revoluție a calității;
- a deveni un pasionat al serviciului;
- a se dota cu o capacitate de răspuns la clientelă;
- a deveni un veritabil internaționalist atât în micile, cât și în marile întreprinderi;
- a construi caracterul unic al întreprinderii sale;
- a asculta clienții, utilizatorii, furnizorii și comercianții în detaliu;
- a face din producție prima armă a marketingului;
- a investi în personal, vânzători, service, distribuție;
- a fi obsedat de client;
- a dezvolta o strategie inovatoare;
- a folosi echipe multifuncționale pentru toate activitățile de dezvoltare;
- a substitui proiectele și prototipurile propunerilor;
- a ignora conceptul „nu este inventat aici“;
- a utiliza sistematic informarea pentru lucrările de marketing;
- a aplauda campionii;
- a personifica inovația;
- a susține eșecurile precoc, recompensând public erorile în cadrul unor proiecte bine studiate;
- inventarierea inovației (măsurarea ei);
- a face din inovare un mod de viață pentru toți;
- a se implica în ansamblul personalului, în toate funcțiile;
- a organiza, pe cât posibil, echipe polivalente;
- a investi timp în recrutare;
- a investi în capitalul uman la fel ca în mașini;
- a distribui la toți stimulente financiare importante;

⁶⁹ Peters T.J., Waterman R. - *Le prix de l'excellence*, InterEditions, 1985

- a garanta stabilitatea locului de muncă pentru o mare parte din personal;
- a simplifica radical nivelurile de conducere;
- a redefineți rolul cadrelor medii și a le considera mai degrabă auxiliari decât supraveghetori;
- a simplifica și elimina procedurile birocratice care produc multă maculatură;
- a pune zilnic la probă circumspecția conducerii;
- a dezvolta delegarea de responsabilități;
- a conduce prin exemplul personal;
- a practica un management transparent;
- a deveni un ascultător asiduu;
- a se asigura că persoanele în contact cu clientela știu că sunt eroii întreprinderii;
- a examina fiecare act de delegare și a-l extinde radical;
- a distruge toată birocrăția;
- a se concentra asupra a ceea ce s-a modificat recent;
- a pune la punct sisteme simple pentru a încuraja participarea și înțelegerea;
- a face din producție prima armă a marketingului;
- a simplifica sistemele de control (ex.: aprecierea performanței, fixarea obiectivelor, descrierea posturilor);
- a împărți informațiile cu toții;
- a fixa obiectivele financiare cu prudență;
- a cere o perfectă integrare în toate contractele, atât în interiorul întreprinderii, cât și în afara acesteia.

R.H. Waterman

În timp ce T. Peters lua o nouă orientare cu cele două lucrări publicate fără Waterman, acesta din urmă relua anumite idei din lucrarea comună, insistând asupra nevoii managerilor de a domina și de a gestiona schimbarea și imprevizibilul.

R.H. Waterman era convins că opera lui F.W. Taylor a fost ca „o piatră unghiulară” în management și că trăim încă într-o lume creată de Taylor, cu specializarea, mecanizarea, divizarea muncii pe funcții. Chiar dacă mulți vor să nege, încă numeroși manageri practică principiile taylorismului.

În ultima sa lucrare, *Adhocracy, the power to change*, Waterman dezvoltă un concept imaginat de către P. Drucker și Mintzberg (dar și de Alvin Toffler în *Șocul viitorului*), privind crearea de echipe de proiect inovatoare, care să funcționeze în întreprindere fără a lua în considerare distincția dintre compartimente.

La rândul lui, Waterman nu a stabilit decât *opt percepte* pentru a reînnoi vitalitatea și performanța întreprinderii, care

sunt următoarele:

- *un oportunism bine informat*: întreprinderile care se reînnoiesc consideră informația ca principalul lor atu strategic și flexibilitatea ca principala lor armă strategică;
- *a conduce și a responsabiliza*: întreprinderile care se reînnoiesc consideră fiecare individ ca o sursă de creativitate... Conducătorii lor definesc limitele și constrângerile, și lasă personalul lor să determine cea mai bună modalitate de îndeplinire a sarcinilor în aceste limite;
- *faptele și controalele ca un ajutor*: întreprinderile care se reînnoiesc consideră faptele ca prieteni și controalele financiare ca eliberatori;
- *o oglindă diferită*: capacitatea de a privi întreprinderea din exterior pentru a o considera într-o perspectivă diferită;
- *spiritul de echipă, încredere, lupte pentru influențe și putere*: primele două calități sunt comune tuturor întreprinderilor care se reînnoiesc, ultimele două nu se întâlnesc niciodată;
- *cauze și angajamente*: angajarea nu poate rezulta decât dintr-o comunicare avansată și din aptitudinea managerilor de a transforma marile cauze în mici acțiuni, astfel încât toți membrii întreprinderii să poată contribui la obiectivul central;
- *atitudini și atenție*: în loc să recurgă la ascunzișuri, managerii ar obține rezultate mai bune manifestându-și clar intențiile lor;
- *stabilitate*: întreprinderile care se reînnoiesc au obiceiul de a se desprinde de cutumele lor.

Peters și Waterman sunt amândoi inițiatorii unei noi direcții în gândirea din domeniul managementului.

3.3.18. Rosabeth Moss Kanter (1943-)

Despre specialist

R.M. Kanter este o autoritate în domeniul *managementului schimbărilor*, în dezvoltarea „societății post-întreprenoriale” și a „responsabilizării” indivizilor în cadrul organizațiilor. Considerată un critic curajos al managementului tradițional, această specialistă americană, de formație sociolog, profesoară de administrare a afacerilor la Harvard și redactorșef la *Harvard Business Review*, a devenit una dintre consultantele în management cele mai căutate din SUA. Printre companiile cliente, ea își numără pe IBM, CSB, Procter & Gamble, Haneywell, Digital, Apple, Xerox și General Electric.

Născută în Cleveland (Ohio), R.M. Kanter și-a făcut studiile la *Academia Bryn Mawr* și a obținut doctoratul în sociologie la *Universitatea din Michigan*. Ea vine la Harvard în 1973, dar, între timp, predă și la Yale și la MIT.

**Întreprinderea
post-
întreprenorială**

În prima carte a sa, Kanter analizează factorii birocratici care într-o societate industrială include oamenii în roluri predominante și îi împiedică să-și pună în valoare toate talentele. De asemenea, Kanter își utilizează concomitent cunoștințele universitare în sociologia organizațiilor și experiența practică de consultant, pentru a compara caracteristicile întreprinderilor care rezistă la schimbări cu cele ale întreprinderilor inovatoare care devin lideri pe piața lor.

Trilogia lui Kanter este completată de o altă lucrare consacrată profundelor schimbări survenite în cadrul companiilor americane. Noul tip de întreprindere pe care-l considera Kanter pentru anii '90 era cel „*post-întreprenorială*“, adică „*de o mărime mai degrabă medie, dar «atletică», cu puține niveluri ierarhice, capabilă să facă «mult cu puțin», care să anticipeze schimbarea și să fie deschisă oportunităților cum ar fi alianța strategică cu alte întreprinderi*“⁷⁰.

Ea studiază incidența organizației post-întreprenoriale asupra celor care lucrează în ea, privind cariera, salariile și starea din punct de vedere psihologic.

În lucrarea *Men and Women of the Corporation*, care a fost judecată ca fiind cea mai bună carte privind problemele sociale în SUA în 1977, Kanter descoperă că cea mai mare calitate care se așteaptă de la conducători este previzibilitatea.

Ea ajunge la concluzia că există o nevoie urgentă de schimbare în majoritatea companiilor americane pentru a ameliora calitatea vieții în muncă, a crea oportunități de folosire echivalentă pentru bărbați și femei, pentru grupurile minoritare și de a permite angajaților să-și folosească mai bine talentele în folosul întreprinderii. În acest sens, ea recomandă câteva schimbări⁷¹:

- *managementul trebuie să se deschidă spre promovarea unui număr mai mare de candidați, inclusiv femei, drept pentru care este necesară introducerea schimbărilor în anumite domenii, spre exemplu a celui a metodelor de evaluare;*
- *este necesar să se perfecționeze strategiile, ceea ce implică punerea la punct a unei ierarhii orizontale, descentralizarea autorității și autonomia grupurilor de muncă.*

Principala descoperire a lui Kanter în *The Change masters* este că firmele inovatoare au o abordare „integrativă“ a problemelor, iar cele dispuse mai puțin la schimbare au o

⁷⁰ Kanter R.M. - *L'entreprise en eveil: maitriser les strategies du management post-industriel* (When Giants learn to Dance, 1989), traducere de E. Merlo, InterEdition, 1992.

⁷¹ Kanter R.M. - *L'entreprise en eveil: maitriser les strategies du management post-industriel* (When Giants learn to Dance, 1989), traducere de E. Merlo, InterEdition, 1992.

Societatea post-industrială

abordare „segmentată“. Ea susține că succesul renașterii unei întreprinderi rezidă în „*managementul participativ*“.

Kanter extinde această filozofie în *When Giants Learn to Dance*, arătând că societatea global competitivă este „post-industrială“, flexibilă și sensibilă la schimbări, menținând în același timp o eficacitate disciplinată, care asociază „*forța unui elefant cu agilitatea unui dansator*“.

O idee exprimată de Kanter constă în „*alianța pentru a exploata oportunități, punerea în comun a resurselor cu cei din afară, tocmai pentru a stabili în interdependență sisteme de parteneriat*“. Întreprinderile pot deveni prieteni cu furnizorii, cu companiile de service, cu consumatorii și cu sindicatele.

Kanter analizează impactul post-industrialismului asupra carierelor indivizilor privind formalizarea posturilor în cadrul unei structuri suple, punând capăt voinței tradiționale de ascensiune pe scara ierarhică. Întărirea puterii individului în întreprindere, cu tot ceea ce aceasta implică, este de ani de zile o preocupare constantă a lui Kanter. Mesajul esențial al lui Kanter se rezumă la faptul că responsabilizând pe alții, un lider nu-și diminuează puterea, din contră, el poate să și-o mărească, ceea ce va fi și mai adevărat, dacă ansamblul întreprinderii funcționează mai bine.

Kanter prezintă *șapte aptitudini*⁷² principale pe care să le posede managerii în viitor:

- a învăța să acționeze fără susținerea ierarhiei superioare;
- a ști să intre în concurență, astfel încât să favorizeze și nu să diminueze cooperarea;
- să acționeze în respectul celor mai înalte exigențe etice;
- să dea dovadă de umilință;
- a se concentra asupra proceselor de realizare a lucrărilor;
- a fi polivalent, a lucra transversal între funcții pentru a obține efectul de sinergie;
- a ști să satisfacă rezultatele obținute și să accepte că ele sînt drept bază a remunerării.

Ideile emise de Kanter au jucat și vor juca un rol important și benefic pentru viitoarele teorii în domeniul managementului.

⁷² Kanter R.M. - *L'entreprise en eveil: maitriser les strategies du management post-industriel* (When Giants learn to Dance, 1989), traducere de E. Merlo, InterEdition, 1992.

2.3. Bibliografie

1. Adair J. – *Effective Leadership*, Aldorshot Gower, 1983.
2. Ansoff H. I. – *Corporate Strategy*. New York: McGraw – Hil, 1965
3. Barnard C. – *Organization and Management*, Harvard University Press, Cambridge (Mass), 1938.
4. Bennis W. – *Profession: Leaders* (On Becoming a leader, 1989), traducere de C. Durieux, InterEdition, 1989.
5. Chandler A. D. – *Managerial Hierarchies: Comparative Perspectives on the Rise of Modern Industrial Enterprises*, Harvard University Press, Cambridge, 1960.
6. Drucker P. – *La nouvelle pratique de la direction des entreprises* (The Practice of Management, 1954), Ed. D'Organisation, 1957.
7. Drucker P. – *La nouvelle pratique de la direction des entreprises* (Management: tasks, responsibilities, practices, 1974), Ed. D'Organisation, 1997.
8. Herzberg F. – *Le manager en quotidien: les dix roles du cadres* (Mintzberg on Management. Inside our Strange World of Organisation, 1989), traducere de J.M. Behar, Edition d'Organisation, 1990.
9. Kanter R.M. – *L'entreprise en eveil: maîtriser les strategies du management post-industriel* (When Giants learn to Dance, 1989), traducere de E. Merlo, InterEdition, 1992.
10. Levitt Th. – *The Marketing Imagination*, Free Press, New York, 1983
11. Levitt Th. – *L'imagination au service du marketing* (The Marketing Imagination, 1983), Economica, 1985.
12. Likert R. – *The Human Organization*, McGraw-Hill, New York, 1967
13. Likert R. – *New Ways of Management Conflict*, McGraw-Hill, New York, 1976.
14. Maslow A. – *Motivation and Personality*, Harper & Row, New Yort, 1954
15. Maslow A.H. – *Vers une psychologic de l'etre* (Motivation and personality, 1970), Fayard, 1972.
16. Mayo E.W. – *The Human Problems of an Industrial Civilisation*, MacMillan, Londres, 1933.
17. McGregor D. – *The Human Problems of an Industrial Civilisation*, MacMillan, Londres, 1933.
18. McGregor D. – *The Human Side of Entreprise*, McGraw-Hill, New York, 1960
19. Mintzberg H. – *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York, 1973
20. Mintzberg H. – *Power In an Around Organization*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1983
21. Ohmae K. – *Le genie du strategie* (The Mind of the Strategist; 1982-1983), traducere de A. Mreiden, InterEdition, 1991.
22. Ohmae K. – *La triade: emergence d'une strategie de l'entreprise* (Triade power: the Coming Shape of Global Competition, 1985), traducere de C. Pommier, 1985.
23. Ohmae K. – *L'entreprise sans frontieres: nouveaux imperatifs strategiques* (The Boklerless World, 1990), traducere de A. Macodon, InterEdition, 1991.

24. Peters T.J. Waterman R. – *Le prix de l'excellence*, InterEditions, 1985
25. Peters T.J. Waterman R. – *In Search of Excellence*, New York: Harper & Row, 1982
26. Peters T., Austin N. – *La passion de l'excellence* (A Passion for Excellence, 1985), traducere de D. Dill, InterEdition, 1985.
27. Porter M.E. – *Choix strategiques et concurrence* (Competitive Strategy: Techniques for Analysing and Industries and Competitors, 1980), Economica, 1990.
28. Porter M.E. – *L'avantage concurrentiel* (Competitive Advantage, 1985), traducere de Ph. De Lavergue, InterEdition, 1986.
29. Stoner S.A., Freeman R.E. – *Management*, Prentice Hall, 1992.
30. Weber M. – *From Max Weber*, ed. H.H. Gerth and C.W. Mills, Oxford University Press, Oxford, 1946

CAPITOLUL 3

ÎNTEPRINZĂTORII

La fel ca în întreaga lume, și în țara noastră, numărul celor care „visează” să-și creeze și să-și conducă propria afacere este în continuă creștere. Poate la noi ritmul de creștere al potențialilor întreprinzători să fie chiar mai mare, având în vedere structura economiei naționale, ceea ce face mult mai importantă cunoașterea fundamentelor spiritului întreprinzător.

3.1. Rolul întreprinzătorului în afaceri

Spiritul întreprinzător este cea mai importantă latură a dezvoltării economice din ultima perioadă a istoriei afacerilor. În toată lumea, acești eroi ai noilor economii au schimbat mediul afacerilor, iar întreprinderile lor joacă un rol tot mai important în economia mondială. Într-un ritm aproape incredibil, afacerile micilor întreprinzători au făcut să apară noi produse și servicii, au depășit vechile frontiere ale vechilor tehnologii, au creat noi locuri de muncă, au deschis noi piețe. Niciodată nu a fost mai mare interesul pentru cunoașterea spiritului întreprinzător ca acum la începutul secolului XXI.

Întreprinderi mari sau mici?

În urmă cu mai mulți ani, condițiile competitive favorizau marile companii, care dispuneau de o ierarhizare considerabilă și un management profesional, care putea face față unor activități de amploare pentru pătrunderea și consolidarea poziției pe anumite piețe. Astăzi, când schimbările sunt tot mai accelerate atât în mediul intern, cât și în mediul extern, micile întreprinderi, prin agilitatea lor, fac față tot mai bine sistemului competițional.

Orientarea către întreprinderile mici a fost apreciată sugestiv de către *Howard Stevenson*, profesor care predă „*Entrepreneurship*” la Harvard, care afirma „*De ce este atât de ușor, pentru micile companii, să concureze corporațiile gigantice? Pentru că, în timp ce corporațiile gigantice studiază consecințele, întreprinzătorii au schimbat lumea*”⁷³.

⁷³ Stevenson H. - *We Create Entrepreneurs*, Succes, September, 1995

Un studiu comparativ⁷⁴ al activităților întreprinderiale desfășurate în lume, arată preocuparea populației diferitelor țări pentru acest domeniu, așa cum rezultă din figura 3.1.



Fig. 3.1. Procentul persoanelor adulte angajate în activități întreprinderiale

Dacă media procentuală dintre persoanele adulte care desfășoară activități întreprinderiale este de 12, orientarea cea mai puternică spre astfel de activități se regăsește în Thailanda cu 18,9%, iar cea mai mică în Japonia cu 1,8%. Aceste procente se explică prin diferențele din punct de vedere al dezvoltării economice dintre cele două țări.

3.2. Spiritul întreprinzător

Întreprinzătorii în principal, dar nu numai ei, ci și managerii și liderii se pot caracteriza prin spirit întreprinzător, de aceea este foarte important pentru a caracteriza întreprinzătorii, să înțelegem semnificația acestui concept.

Definirea

spiritului

întreprinzător

Ceea ce în literatura anglo-saxonă este cunoscut sub denumirea de „*entrepreneurship*”, ar corespunde într-o traducere echivalentă cu spirit întreprinzător, fenomen studiat și la noi ca și în alte țări, datorită importanței acestuia pentru dezvoltarea de ansamblu a unei economii naționale.

Spiritul întreprinzător poate fi considerat ca o stare în care se află cel care crează noi afaceri în condițiile riscului obținerii profitului așteptat.

Pentru a explica această stare de spirit este necesar să se răspundă la cel puțin două întrebări:

⁷⁴ xxx - 2002, *Global Entrepreneurship Monitor*

- *Cine sunt întreprinzătorii și ce îi determină să muncească atât de greu, fără garanția că vor avea succes?*
- *Care sunt variabilele care-i determină să riște atât de mult și să facă atâtea sacrificii pentru a-și îndeplini un ideal?*

Deși este foarte dificil de a identifica această categorie de persoane care sunt predispuse la o astfel de stare de a crea noi afaceri, asumându-și riscuri cu scopul obținerii unui profit, în continuare vom preciza câteva dintre caracteristicile lor.

3.3. Definirea întreprinzătorului

Alături de manager și de lider, întreprinzătorul este unul dintre personajele care influențează puternic afacerile din toată lumea inclusiv din fiecare țară. Așa se explică nevoia de a înțelege profilul unui astfel de personaj, caracteristicile lui și modul de acțiune în situațiile cu care se confruntă.

Descrierea profilului întreprinză- torului

În general, un întreprinzător este o persoană care crează noi afaceri, asumându-și riscuri în realizarea obiectivelor pe care și le propune de a obține profit și creștere, prin identificarea unor importante oportunități. Întreprinzătorul gestionează importante resurse, pe care le atrage din diferite surse, pe baza unei importante puteri de convingere a celor care le dețin.

Foarte mulți specialiști au căutat să înțeleagă și să descrie personalitatea întreprinzătorului, pentru că, deși mulți oameni au idei foarte bune pentru a porni o afacere, numai unii transformă aceste idei în afaceri concrete, devenind întreprinzători.

Întreprinzătorul este o persoană cu spirit de inițiativă, care își asumă riscuri pentru a exploata anumite oportunități, se bazează mai mult pe forțele proprii, își elaborează strategia în funcție, aproape în exclusivitate, de interesele personale.

Caracteristicile întreprinză- torilor

Întreprinzătorii dispun de capacitatea de a prevedea apariția unor oportunități, pot preîntâmpina unele schimbări care apar în mediu, pe care caută să le exploateze în interes personal. Ei sunt creatori de noi afaceri, în care folosesc resursele lor sau resurse atrase de la terți.

Cercetările⁷⁵ au scos în evidență mai multe caracteristici ale întreprinzătorilor, între care:

- *încrederea în abilitățile personale, datorată optimismului de care dau dovadă atunci când vizează succesul, ceea ce de multe ori însă poate să conducă și la eșec;*
- *dorința pentru rezultate imediate, ceea ce-i determină*

⁷⁵ Zimmerer T. W., Scarborough N. M. - *Essentials of entrepreneurship and small business management*, Fourth Edition, Pearson, Prentice Hall, ISBN 0-13-191856-7

ca în permanență să urmărească rezultatele, care le va confirma dacă au procedat bine sau rău;

- *preferința pentru un risc moderat*, ceea ce înseamnă că ei nu înfruntă riscul în orice condiții, ci un risc calculat, dar care totuși în ochii altora poate părea ca un obiectiv imposibil de realizat;

- *dorința de a a-și asuma responsabilități*, preferând să-și controleze propriile resurse pentru atingerea propriilor obiective;

- *nivel înalt de energie*, peste medie, ceea ce-i permite să facă față efortului incredibil necesar demarării unei afaceri, creării unei întreprinderi;

- *viziune*, care să-i permită scrutarea viitorului în descoperirea în permanență de oportunități, fără a medita la succesele sau eșecurile care au trecut;

- *abilități de organizator*, care le permite întreprinzătorilor să așeze împreună oameni care să realizeze anumite sarcini, să-i combine astfel încât să-și pună în aplicare viziunea;

- *dorința de realizare, mai presus de bani*, ceea ce face ca motivare întreprinzătorului să fie mult mai complexă, aceasta exprimând în primul rând îndemnul de a merge mai departe, de a realiza ce pentru alții este imposibil, banii reprezentând doar o confirmare a reușitei;

- *nivel înalt de angajare*, ceea ce-i face să muncească din greu pentru succesul companiei pe care o crează, înlăturând bariere care pentru alții par insurmontabile;

- *toleranța față de ambiguitate*, o calitate absolut necesară întreprinzătorilor, care adesea trebuie să ia decizii pe baza unor informații incerte, sau chiar contradictorii;

- *flexibilitatea*, care constă în abilitatea întreprinzătorilor de a se adapta la cererea mereu în schimbare a clienților, reprezintă o caracteristică de seamă a întreprinzătorilor.

3.4. Ce determină o persoană să devină întreprinzător?

Este interesant de știut, ce forțe orientează spiritul întreprinzător în cadrul unei economii? Care sunt variabilele care influențează transformarea unei persoane în întreprinzător?

3.4.1 Forțe care orientează spiritul întreprinzător

Amplificarea spiritului întreprinzător și implicit creșterea numărului de persoane care își crează propria afacere, propria întreprindere au ca factori motivatori,

în principal următorii: *stilul de viață independent, considerarea întreprinzătorilor ca eroi, factori demografici, creșterea ponderii serviciilor, crearea de noi tehnologii, pregătirea în domeniul spiritului întreprinzător, dezvoltarea Internetului, globalizarea.*

Stilul de viață

Stilul de viață independent, care să-i permită individului de a-și alege unde să trăiască și ce să facă pentru a-și asigura securitatea financiară, să petreacă mai mult timp cu familia și prietenii.

Întreprinzătorii văzuți ca eroi

Considerarea întreprinzătorilor, de către majoritatea populației ca adevărați eroi, prin acordarea acestora a unui statut aparte, mai ales din cauza realizărilor, inclusiv pe plan material, ceea ce-i face adeseori ca modele de urmat.

Factori demografici

Factorii demografici, reprezentați de ponderea destul de mare a populației cu vârste între 25 și 40 de ani, din rândul cărora cea mai mare pondere identifică oportunități de afaceri, contribuie și ei la dezvoltarea spiritului întreprinzător.

Creșterea ponderii serviciilor

Creșterea ponderii serviciilor în totalul produsului intern brut, coroborat cu costul relativ scăzut al acestora, atrage numeroase persoane către dezvoltarea unor afaceri din care să obțină câștiguri însemnate.

Crearea de noi tehnologii

Crearea de noi tehnologii, mai ales din domeniul calculatoarelor face posibilă concurarea marilor companii de către micile întreprinderi dezvoltate de către întreprinzători, mai ales prin costurile mai reduse ale acestora din urmă.

Pregătire în domeniu

Pregătirea în domeniul spiritului întreprinzător, prin includerea în tot mai multe universități a unor cursuri de spirit întreprinzător și managementul întreprinderilor mici și mijlocii, determină numeroși absolvenți să considere că pot să-și dezvolte o carieră în domeniul afacerilor.

Dezvoltarea Internetului

Dezvoltarea Internetului, ca o vastă rețea de calculatoare pe glob, pune la dispoziția milioane de utilizatori, informații din cele mai diverse domenii, ceea ce contribuie la creșterea șanselor de a găsi idei noi pentru noi afaceri.

Globalizarea

Globalizarea ca tendință generală, contribuie la creșterea numărului de oportunități de a dezvolta afaceri, nu numai în cadrul granițelor unei țări, ci și în afara acesteia, crescând semnificativ și șansele de a obține profituri suplimentare.

Iată câțiva factori care contribuie la dezvoltarea spiritului întreprinzător, la creșterea ponderii populației care consideră că într-un astfel de domeniu se poate realiza profesional și material. Pe lângă acești factori generali, în fiecare țară în parte pot acționa și factori specifici, care în cazul României, spre exemplu, poate fi menționată disproporția dintre întreprinderile mari și cele mici, dar și dorința populației de a ieși din sectorul de stat, în care a lucrat o mare parte din timp.

3.4.2 Variabile care determină transformarea unei persoane în întreprinzător

În țările occidentale dezvoltate a apărut o întreagă literatură de specialitate consacrată spiritului întreprinzător, cunoscut, în publicațiile anglo-saxone sub termenul de „*entrepreneurship*”. Un astfel de spirit întreprinzător poate să transforme o persoană în întreprinzător, care în general dezvoltă o afacere, crează o nouă întreprindere. Dar, ce-l determină pe un individ să devină întreprinzător?

Un aport important l-a avut profesorul *Albert Shapero*, care a dezvoltat un concept al procesului de creare a unei noi întreprinderi, evidențiind variabilele a căror interacțiune conduce un individ să devină întreprinzător. El arăta că „*aparitia unei întreprinderi este rezultatul unui proces care depinde de locul, momentul, climatul economic și social, de natura sectorului de activitate și de persoanele care vizează această creație*”⁷⁶. După *A. Shapero*, procesul de transformare a unei persoane în întreprinzător este influențat de patru variabile⁷⁷: de situația, psihologică, sociologică și economică.

Variabila de situație

Variabila de situație se explică prin ruptura care poate interveni în forțele dinamice (interne și externe), care ne mențin pe loc, într-un echilibru acceptabil sau chiar confortabil. Astfel de forțe pot fi determinate de existența unor copii mici în întreținere, în nevoia soției de a pregăti un examen, în grija pentru o bunică de care trebuie să avem grijă, etc. Astfel de situații ne fac să dorim să ne păstrăm poziția pe care o avem, postul de muncă pe care-l ocupăm, reținându-ne să întreprindem ceva, să devenim întreprinzători, ceea ce ne-ar pune într-o altă situație.

Dacă intervine o „ruptură” în acest echilibru, datorită, în primul rând unor factori negativi (ex. propunerea de a ne transfera într-un alt oraș unde nu dorim să mergem, concedierea unor colegi, ceea ce ne-ar face să ne gândim că am urma și noi, etc.), dar, și a unor factori pozitivi (ex. încurajări din partea unor potențiali clienți, furnizori, prieteni de a face o afacere), atunci se produce, ceea ce *Shapero* numea „*deplasare*”, adică o modificare a forțelor dinamice, care va duce la realizarea unui nou echilibru. Acest proces de „*deplasare*” favorizează un individ să devină creator, întreprinzător, situație în care să-și găsească un nou echilibru. Dar această condiție, deși este extrem de necesară, ea nu este suficientă, întrucât mai trebuie să fie îndeplinite și alte condiții, determinate de alte variabile.

Variabila psihologică

Variabila psihologică este dată de predispoziția individului la acțiune, care ține de anumite trăsături ale personalității, care fac din nevoia de independență lucrul cel mai important pentru

⁷⁶ Shapiro A. -*Entrepreneurship and Economic Development Proceeding of Projeect*, Inseed Sumer, 1975

⁷⁷ Shapiro A. -*Entrepreneurship and Economic Development Proceeding of Projeect*, Inseed Sumer, 1975

anumite persoane. S-a constatat că indivizii introvertiți, care în general fac din autonomie un țel foarte important, sunt cei mai predispuși să devină întreprinzători. Astfel de persoane renunță ușor la diferite posturi, în care trebuie să urmeze dispozițiilor unor șefi, pentru situația în care ar deveni proprii lor șefi, situație dată de cea a proprietarului unei afaceri.

Dacă la o persoană, pe lângă influența unor factori negativi sau pozitivi, care ar determina o schimbare a stării de echilibru confortabil sau măcar acceptabil, se întrunesc și aceste trăsături ale personalității, care să o determine să caute independența, șansele de a deveni întreprinzător cresc în mod considerabil.

Variabila sociologică

Variabila sociologică era explicată de către *A. Shapero* prin încrederea individului în actul de creație, care de obicei se întâlnește mai degrabă la persoanele care se pot imagina în postura de întreprinzător de succes, sau a oricărui individ care a avut deja o reușită într-un proces de creație în general. Această încredere poate fi dată de experiența profesională, de un succes anterior într-un proces de creație, ceea ce întărește încrederea că o nouă reușită îi poate fi la îndemână.

Ca și variabila psihologică și aceasta ține tot de anumite trăsături ale personalității individului, care-i măresc încrederea în procesul de creație. Spre exemplu, nu toată lumea se poate imagina în postura lui *Ion Țiriac*, care a reușit să-și mărească în permanență volumul afacerilor și să acumuleze o avere considerabilă.

Variabila economică

Variabila economică se concretizează în disponibilitatea resurselor financiare, materiale, umane necesare procesului de creație a unei afaceri. Chiar dacă toate celelalte variabile ar favoriza un individ în actul de creație a unei noi afaceri, dacă lipsește variabila economică respectivul individ ar rămâne doar un potențial întreprinzător. Pentru a-și desăvârși procesul de creație întreprinzătorul are nevoie de resurse cu ajutorul cărora să-și pună în operă ideea, să demareze afacerea. Această variabilă constituie, probabil, una dintre explicațiile pentru care procesul de creare de noi întreprinderi în țara noastră este mai lent, iar numărul întreprinzătorilor este încă destul de redus.

3.5. Avantajele unui spirit întreprinzător

Așa cum rezultă din prezentarea caracteristicilor întreprinzătorilor, nu se poate aprecia că acestea se referă la o anumită categorie de persoane, deoarece ele sunt foarte diverse, ceea ce conduce la concluzia că oricine poate intra în această categorie a întreprinzătorilor, indiferent de rasă, sex, religie naționalitate, etc. Dar, pătrunderea în această categorie este justificată de unele avantaje pe care le poate avea un întreprinzător.

Descrierea avantajelor întreprinzătorilor

Din cercetările efectuate în domeniul spiritului întreprinzător, rezultă că proprietarii de mici întreprinderi cred că dacă vor munci din greu vor câștiga mai mulți bani și vor fi mai fericiți decât dacă ar lucra într-o mare companie.

Deci, înainte de a se angaja în crearea unei mici afaceri, fiecare potențial întreprinzător se gândește la avantaje. În general un întreprinzător poate să beneficieze, în urma procesului de creare a unei afaceri proprii de mai multe avantaje, între care:

- *independența și oportunitatea realizării obiectivelor dorite*, care le oferă avantajul de a nu depinde de alții și de a-și pune în aplicare dorințele;
- *șansa de a se remarca printr-o diferență într-un domeniu în care sunt interesați*, prin combinarea dorințelor lor din domeniul social cu cele privind asigurarea unui câștig pentru o viață mai bună;
- *oportunitatea de a-și folosi întregul potențial*, datorită faptului că pentru întreprinzători nu există mare diferență între activitatea depusă în afaceri și activitățile recreative, ceea ce face ca aceștia să-și găsească în afaceri locul pentru a obține satisfacții, pentru a-și folosi mai bine calitățile de care dispun;
- *șansa de a obține profituri importante*, deși motivul pentru a demara o afacere, pentru un întreprinzător poate să nu fie în primul rând profitul;
- *recunoașterea eforturilor depuse și a contribuției la realizarea unor obiective sociale*, întreprinzătorii devenind persoane foarte respectate în cadrul comunității în care acționează;
- *oportunitatea de a face ceea ce-ți face plăcere*, deoarece majoritatea întreprinzătorilor dezvoltă afaceri în domeniile în care doresc să lucreze și în care au satisfacții deosebite.

3.6. Obstacolele potențiale pentru un întreprinzător

Deși se pare că avantajele întreprinzătorilor sunt mai numeroase, aceștia pot întâmpina o serie de dificultăți, sau pot fi privați de anumite oportunități pe alte planuri decât cele din domeniul afacerilor.

Descrierea obstacolelor pentru un întreprinzător

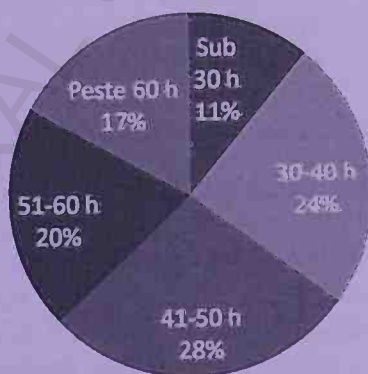
Pătrunderea în domeniul afacerilor nu aduce numai beneficii întreprinzătorilor, ci poate să întâmpine numeroase obstacole, între care cele mai importante sunt:

- *incertitudinea veniturilor* care provine din faptul că începerea

unei afaceri nu garantează obținerea unor venituri care să-i asigure întreprinzătorului cele necesare traiului;

- *riscul de a pierde întreaga investiție* datorită procentului relativ mare (aproximativ 35%) al falimentelor micilor întreprinderi, chiar în primii doi ani, iar în șase ani procentul este aproape dublu;
- *muncă grea pe un timp îndelungat*, așa cum reiese din figura 3.2.⁷⁸ fără perioade de concediu, sub presiune că dacă afacerea încetează, veniturile nu se mai realizează iar clienții se pierd;
- *slabă calitate a vieții, până când afacerea se stabilizează*, determinată și de faptul că, într-o perioadă importantă a vieții (întreprinzătorii își încep afacerile, de obicei între 25 și 39 de ani), rolurile lor în familie cad pe planul doi după cele din cadrul companiei pe care o crează;
- *stresul ridicat* din cauza investițiilor mari pe care trebuie să le facă întreprinzătorii, în condițiile unei siguranțe reduse de a câștiga măcar cât au investit, ceea ce-i poate conduce la faliment;

Fig. 3.2. Numărul de ore pe săptămână afectat de către întreprinzători afacerilor



- *responsabilitatea completă* a efectelor deciziilor pe care întreprinzătorii le iau, de multe ori în probleme despre care nu au prea multe cunoștințe și nici nu dispun de asistența unui specialist în domeniu;
- *descurajarea și deziluzia* provocată de obstacolele pe care le

⁷⁸ Zimmerer T. W., Scarborough N. M. - *Essentials of entrepreneurship and small business management*, Fourth Edition, Pearson, Prentice Hall, ISBN 0-13-191856-7

pot întâmpina, care uneori par insurmontabile, ceea ce face ca numai întreprinzătorii caracterizați prin optimism să se poată bucura de reușită.

Aceste ar fi doar câteva dintre obstacolele pe care le poate întâmpina un întreprinzător în dezvoltarea propriei afaceri, care dacă nu sunt trecute cu succes pot avea efecte nefavorabile, în unele cazuri chiar compromiterea procesului de creare a afacerii.

Evident că pentru o persoană care devine întreprinzător predomină avantajele, aceste obstacole, de care își dă seama că vor apare în procesul de creare și exploatare a afacerii, fiind considerate ca posibil de surmontat.

3.7. Diversitatea culturală a spiritului întreprinzător

Din cele prezentate anterior reiese faptul că, deși unele persoane sunt mai predispuse a deveni întreprinzători, oricine poate să ajungă în această postură, indiferent de vârstă, sex, religie, sau alte caracteristici care pot diferenția oamenii. Este totuși interesat să poată fi detaliate diversele caracteristici culturale ale întreprinzătorilor.

Criterii de

caracterizare a întreprinzătorilor

Întreprinzătorii pot fi caracterizați și prin prisma mai multor criterii, între care: *vârsta, situația matrimonială, numărul de copii, funcția îndeplinită într-o perioadă anterioară, experiența profesională, etc.* O astfel de caracterizare semnificativă a întreprinzătorilor rezultă și dintr-o cercetare întreprinsă cu ani în urmă de specialiști din Franța, în contextul francez, ale cărei rezultate parțiale se prezintă în tabelul 3.1.

Tabelul 3.1.

Nr. crt.	Caracteristica	Variante	% din total eșantion
1.	Vârsta	- sub 40 de ani - peste 40 de ani	82,02 17,98
2.	Sexul	- bărbătesc - femeiesc	94,07 5,93
3.	Situația matrimonială	- căsătoriți - necăsătoriți	85,93 14,07
4.	Număr de copii	- fără copii - cu copii	20,00 80,00
5.	Situația profesională înainte de crearea întreprinderii	- fără loc de muncă - liber profesioniști - salariați	22,96 7,40 69,64
6.	Funcția anterioară celei de întreprinzător	- manageri - muncitori - cadre medii	16,67 61,11 22,22
7.	Întreprinderea în care a lucrat	- sub 10 salariați - între 10 și 49 salariați - peste 50 salariați	50,40 26,40 23,20

8.	Număr de subordonați conduși înainte de a deveni întreprinzător	- nici unul - între 1 și 5 - peste 5 salariați	44,26 36,89 18,85
9.	Experiența profesională	- nici una - mai puțin de 5 ani - mai mult de 5 ani	7,40 28,14 64,46
10.	Funcția de bază	- liber profesionist - comerciant, gestionar - neprecizată	67,40 17,05 15,55
11.	Nivel de pregătire	- primară - secundară - superioară	20,47 67,72 11,81
12.	Profesia tatălui	- liber profesionist - pregătire superioară - muncitor, funcționar - inactiv	51,11 14,07 20,00 14,82
13.	Variația venitului după ce a devenit întreprinzător	- creștere - diminuare - stabilitate	41,07 17,86 41,07

Vârsta întreprinzăto- rilor

Nemulțumiți de perspectiva unei cariere de salariat în domeniul public, din cauza unor câștiguri necorespunzătoare, sau chiar în domeniul privat, mai ales din cauza nesiguranței locului de muncă și a unui regim de muncă uneori rigid și de cele mai multe ori îndelungat, tinerii din țara noastră au început să se orienteze tot mai mult spre crearea propriei afaceri. Orientarea tinerilor către situația în care să-și poată controla propriul destin este generală, deoarece se întâlnește în mai toate țările, cu predilecție în SUA, dar ea se regăsește din ce în ce mai mult și la noi în țară.

Așa cum reiese și din tabelul 3.1., din eșantionul de întreprinzători cercetat în Franța, peste 80% aveau o vârstă sub 40 de ani. Dar, fenomenul nu este particular pentru contextul francez, deoarece și în alte țări, între care SUA ponderea tinerilor în rândul întreprinzătorilor este aproximativ aceeași. Aceasta demonstrează preocuparea tinerilor pentru a avea poate ca primă preocupare propria afacere.

Sexul întreprinzăto- rilor

Deși, în general, bărbații dețin ponderea cea mai mare în rândul întreprinzătorilor (94,07% în exemplul din tabelul 3.1), femeile găsesc din ce în ce mai multe oportunități, ceea ce a condus la convingerea femeilor că pentru a ajunge la funcții înalte în cadrul organizațiilor, calea cea mai bună este de a înființa propria întreprindere. Așa se explică faptul că ritmul de creștere a ponderii femeilor în rândul întreprinzătorilor este dublu față de cel al bărbaților. Cele mai multe femei se regăsesc

în postura de întreprinzător în general în sfera serviciilor, în comerțul cu amănuntul, și mai puțin în industrie, unde domină bărbații. O altă particularitate constă în faptul că, în general, afacerile demarate de către femei sunt de dimensiuni mai reduse decât cele demarate de către bărbați.

Situația matrimonială

O primă observație ce poate fi evidențiată este că ponderea întreprinzătorilor căsătoriți depășește cu mult ponderea celor necăsătoriți (pentru exemplul dat în tabelul 3.1. acestea sunt de 85,93% și respectiv 14,07%). Deci tendința persoanelor căsătorite de a crea o afacere este mult mai mare decât a persoanelor necăsătorite, ceea ce explică și ponderea mult mai mare a afacerilor familiale în totalul întreprinderilor mici și mijlocii. Practica a demonstrat faptul că atunci când se lucrează bine, nimic nu poate împiedica succesul unei afaceri familiale, deoarece o astfel de afacere are la bază valori comune. Dar, procentul afacerilor familiale care continuă cu o a doua generație este destul de redus, ceea ce înseamnă că de obicei astfel de afaceri se reînființează de către fiecare generație.

Situația profesională

Cei mai mulți întreprinzători provin din rândul salariaților (69,64% în cazul prezentat anterior), deci care deja au o experiență în activitatea practică. Mulți dintre aceștia încep afacerile fără a renunța la postul pe care-l ocupă, deci desfășurând o activitate în paralel. Această opțiune de a lucra cu timp redus ca salariat și de a se ocupa restul timpului de afacere prezintă numeroase avantaje, dar, cel mai semnificativ constă în riscul mai redus de a rămâne fără venituri dacă afacerea nu prosperă. Apoi, persoana își poate testa calitățile de întreprinzător, fără riscul de a rămâne fără ocupație în caz de eșec. În același timp însă are și dezavantajul că prin dispersarea timpului între postul de salariat și afacere nu se poate urmări derularea afacerii, ceea ce poate duce de cele mai multe ori la faliment.

Afacere la domiciliu

Costurile mai reduse, adaptarea stilului de viață la nevoi și apariția noilor tehnologii care nu necesită spații special amenajate au determinat dezvoltarea unor afaceri la domiciliu. Aceasta se explică și prin ponderea relativ mare a celor fără loc de muncă (22,96%) înainte de a deveni întreprinzător, a celor care nu au avut subordonați (44,26%) și a celor a căror profesie de bază a fost liber profesionist (67,40%). Dacă în trecut obiectul afacerii derulate la domiciliu era foarte restrâns la doar câteva activități (spre exemplu croitorie, artizanat), în ultima perioadă acesta s-a diversificat, incluzând și preocupări din domeniul service-ului, sau bazate pe tehnologia informațională. În majoritatea cazurilor aceste afaceri sunt derulate de

întreprinzător, fără a avea angajați, dar probabilitatea ca ele să reușească și să se desfășoare și după, spre exemplu trei ani este foarte mare. Reușita afacerilor la domiciliu depinde, în opinia unor specialiști, de respectarea următoarelor *reguli de bază*⁷⁹:

- *fă-ți temele*, deoarece succesul depinde de cât de bine pregătit este întreprinzătorul înainte de a demara afacerea;
- *inventariază restricțiile*, deoarece unele dintre afaceri nu se pot desfășura la domiciliu din diferite rațiuni, ceea ce le face ilegale dacă acestea se desfășoară în late condiții decât cele prevăzute de lege;
- *alege cea mai avantajoasă poziție pentru birou*, care se va face în funcție de natura afacerii și de clienții potențiali, evitând de obicei dormitorul sau camera în care de obicei se întâlnesc membrii familiei;
- *concentrarea pe ideea de bază a afacerii*, evitând tendința de a dăce orice pentru oricine, ci de a menține grupul special de clienți pentru care s-a demarat afacerea;
- *discuțați regulile afacerii cu membrii familiei* deoarece o astfel de afacere are ca scop și petrecerea unui timp mai îndelungat împreună cu membrii familiei, care vor fi antrenați în activitățile specifice;
- *alegeți o denumire adecvată întreprinderii*, care să fie favorabilă vânzării produselor, valorificării obiectului afacerii dumneavoastră, deși tentația este de a acorda propriul nume de familie, dar care nu întotdeauna reprezintă și o decizie de marketing eficientă;
- *achiziționează echipamentul adecvat* care să creeze impresia unei situații prospere a afacerii, care presupune și o separare a telefonului companiei de cel al familiei, dotarea cu calculator, copiator, fax, legătură la Internet, robot telefonic, etc.;
- *caută să faci totul cu plăcere*, fără a considera munca în cadrul afacerii ca o povară, deoarece productivitatea muncii și succesul depinde de gradul de implicare și atașamentul față de obiectul afacerii;
- *conștientizează faptul că telefonul poate să-ți fie cel mai bun prieten sau... cel mai mare dușman*, având în vedere că lucrând mult la domiciliu telefonul se folosește foarte mult, deci trebuie folosit eficient;
- *fii ferm cu vecinii și prietenii*, care au greșita impresie că fiind acasă nu lucrezi, deci poți fi ușor atras în activități

⁷⁹ Zimmerer T. W., Scarborough N. M. - *Essentials of entrepreneurship and small business management*, Fourth Edition, Pearson, Prentice Hall, ISBN 0-13-191856-7

colaterale, de aceea cu tact ei trebuie evitați pentru a putea să-ți concentrezi efortul pe afacere;

- *fii pregătit să primești clienții în orice moment*, fără a te prinde într-o ținută neadecvată, astfel încât să se creeze senzația de birou de afaceri, nu de reședință familială;
- *instalează o cutie poștală separată de cea a familiei*, numai pentru firmă, care să dea impresia separării afacerii de familie;
- *crearea și menținerea de legături* care să înlăture izolarea care poate fi sugerată de desfășurarea activității la domiciliu;
- *fii mândru de afacerea ta* chiar dacă ea se desfășoară la domiciliu și încă mai există tendința de a aprecia mai puțin o astfel de afacere.

Întreprinzători coproprietari

Coproprietatea într-o afacere este atunci când doi întreprinzători își gospodăresc împreună afacerea, dar care nu sunt neapărat legați prin grade de rudenie. Dar, cele mai multe cazuri sunt totuși cele în care soțul și soția lucrează împreună în cadrul unei afaceri. Deși unii cred că astfel de afaceri conduc la divorț, alții, dimpotrivă consideră că cel mai bine este să lucrezi într-o afacere alături de persoana iubită. O astfel de afacere de co-întreprinzători prezintă unele caracteristici, între care:

- respectul față de calitățile celuilalt;
- o viziune comună asupra țărilor în viață și asupra șanselor de reușită în afacerea întreprinsă;
- considerarea celuilalt ca un partener egal și nu ca raport între șef și subordonat;
- complementaritatea calităților și cunoștințelor necesare în afacerea întreprinsă;
- capacitatea fiecăruia de a menține liniile de comunicare deschise, de a ști să asculte pe celălalt.

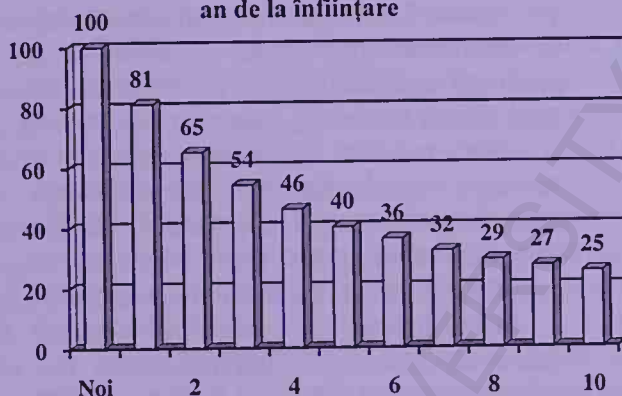
3.8. Greșeli majore ale întreprinzătorilor

În general, micile întreprinderi sunt mai predispuse la dispariția de pe piață, decât marile companii, mai ales din cauza resurselor limitate, a unui management mai puțin performant și a unei instabilități financiare. O evoluție a procentului întreprinderilor care continuă să funcționeze după fiecare an de la înființare⁸⁰ se prezintă în figura 3.3.

⁸⁰ Zimmerer T. W., Scarborough N. M. - *Essentials of entrepreneurship and small business management*, Fourth Edition, Pearson, Prentice Hall, ISBN 0-13-191856-7

Falimentul întreprinderilor nou create se datorează numeroaselor greșeli pe care le fac întreprinzătorii, atât în procesul de creare a acestora, dar mai ales în timpul funcționării lor. În continuare evidențiem doar câteva dintre cele mai frecvente greșeli comise de către întreprinzători.

Fig. 3.3. Procentul întreprinderilor care funcționează după fiecare an de la înființare



Management deficitar

Poate cea mai frecventă și reprezentativă greșală a întreprinzătorilor este legată de managementul afacerii pe care o creează. Întreprinzătorul poate să nu dispună de capacitatea de a conduce propria afacere, să nu posede abilitățile necesare unui lider, cunoștințele necesare pentru a conduce. Această greșală apare de obicei după o anumită perioadă de funcționare a întreprinderii și mai ales după ce afacerea a căpătat anumite dimensiuni, care necesită cunoștințe din domeniul managementului.

Mulți întreprinzători dau faliment pentru că nu înțeleg că de la o anumită dimensiune afacerea necesită un management performant practicat de către persoane cu cunoștințe și experiență în domeniu. Calitățile lui de întreprinzător nu mai sunt suficiente pentru a conduce o afacere de proporții mai mari. Corect ar fi ca întreprinzătorul să sesizeze momentul când el ar trebui să încredințeze afacerea unor profesioniști în management, iar el eventual să creeze o nouă afacere, proces pentru care dispune de calitățile necesare.

Lipsa de experiență

Fiecare întreprinzător are nevoie de o anumită experiență în domeniul în care dezvoltă afacerea. Crearea și dezvoltarea unei afaceri într-un domeniu în care nu dispui de abilitățile necesare se va repercuta mai devreme sau mai târziu în calitatea produsului sau serviciului, în motivarea personalului, în general în toate domeniile care sunt necesare succesului respectivei afaceri. De aceea este necesar ca întreprinzătorii să lucreze o

Control financiar de slabă calitate

perioadă în domeniul în care deschide afacerea, sau uneori chiar să urmeze o pregătire de specialitate în domeniul respectiv.

Succesul unei afaceri depinde și de disponibilitatea capitalului pentru întreprinzător, încă de la demararea activităților. De aceea una dintre greșelile pe care le fac întreprinzătorii și în același timp cauzele eșecului în afaceri este subcapitalizarea. De multe ori optimismul întreprinzătorilor referitor la obținerea unui profit în urma desfășurării activităților specifice conduce la lipsa de mijloace financiare pentru plata unor facturi la termen, ceea ce poate conduce la faliment.

De asemenea, un control financiar adecvat presupune și folosirea unor metode corespunzătoare de calculație a costurilor. Or, mulți întreprinzători nu acordă atenția cuvenită elaborării unui „cash flow”, care să asigure necesarul de lichidități în fiecare moment al desfășurării afacerii.

Marketing slab

Considerând că *„fabricând produse bune clienții vor apare cu siguranță”*, întreprinzătorii fac o altă greșală în dezvoltarea unei afacerii. Realitatea a demonstrat că numai bazându-se pe un plan de marketing bine fundamentat se poate spera la conturarea unui segment de clienți cărora să se adreseze întreprinzătorul.

Lipsa unei strategii fundamentate

Fie din lipsă de timp, fie din necunoaștere întreprinzătorii consideră că elaborarea unei strategii este necesară doar marilor companii. Așa se face că lipsa unei strategii conduce la încetarea supraviețuirii întreprinderii nou create, pentru că în fără anumite obiective clare, dar mai ales a unor modalități prin care să se obțină avantajul competitiv, afacerea intră în faliment. Fără o strategie clară nu se pot cunoaște clienții țintă, nu se poate ști cum să se păstreze clienții, nu se știe cum se poate răspunde nevoilor clienților mai bine decât competitorii și nici cum se poate asigura o dezvoltare durabilă în contextul concurențial dat.

Creșterea necontrolată

Fiecare întreprinzător dorește dezvoltarea în permanență și tot mai rapidă a afacerii pe care a demarat-o. Dar, această creștere trebuie planificată și controlată, altfel se poate face o mare greșală de a nu mai putea controla respectiva creștere și de a intra astfel într-o cădere nedorită.

Alegerea defectuoasă a locației

Deși considerată de către mulți întreprinzători ca fiind mai puțin importantă, alegerea locației poate constitui una dintre greșelile care pot conduce chiar la falimentul afacerii. Alegerea locației după disponibilitatea unor spații și nu în urma unor studii atente care să avantajeze poate constitui o importantă frână în dezvoltarea respectivei afaceri și chiar în dispariția acesteia.

Inventariere deficitară

Cu toate că cele mai mari investiții pe care le fac întreprinzătorii sunt în mijloace materiale necesare (mașini, utilaje, spații, etc.), de multe ori cea mai mică atenție se acordă unei bune inventarii ale acestora. Or, o ineficientă inventariere ar putea conduce la stocuri supranormative, în general la cheltuieli nejustificate care pot constitui motive de eșec în continuarea respectivei afaceri.

Stabilirea incorectă a prețului

Stabilirea incorectă a prețului produsului sau serviciului, fie prea mare sub influența prețurilor practicate de către concurență, fie prea mici pornind de la percepția considerată corectă de „*a vinde cel mai bun produs la cel mai mic preț*” reprezintă una dintre greșelile care pot conduce la falimentul afacerii. De aceea se recomandă, ca la stabilirea prețului, să se pornească de la cunoașterea corectă a costurilor ocazionate de fabricare a produsului sau de prestare a serviciului, precum și de la condițiile concurențiale de pe piață.

Incapacitatea de a gestiona creșterea

Mulți întreprinzători, din necunoaștere și/sau din prea multă încredere în forțele proprii ajung la un regres în afaceri datorită unei incorecte gestionări a creșterii și dezvoltării întreprinderii create. Dacă la demararea afacerii pot fi suficiente calitățile de întreprinzător ale proprietarului afacerii, după un anumit nivel de dezvoltare al respectivei afaceri se impune folosirea unor specialiști în managementul organizației. Or, dacă proprietarul nu sesizează această nevoie, el poate ajunge în situația de a nu mai putea gestiona eficient resursele tot mai mari de care dispune și astfel de a înregistra un regres sau chiar faliment.

3.9. Bibliografie

1. Adair J. - *The Handbook of Management and Leadership*, Thorogood, London, 2004
2. Barel I. - *Les interactions entre la strategie, le manager et son echipe*, L'Harmattan, Paris, 2000
3. Danielson Ch. - *Teacher Leadership That Strengthens Professional Practice*, Association for Supervision & Curriculum Development, Alexandria, 2006
4. Drucker P.F. - *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Editura Harper & Row Publishers, New-York, 1974
5. Drucker P.F. - *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Editura Harper & Row Publishers, New-york, 1985
6. Ireland D.R., Hitt M.A., Sirmon D.G. - *A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions*, Journal of Management, 2003, Vol 29(6), 963-989
7. Jarrel P., Loridon C. - *Les rules dans l'entreprise*, Les Echos Editions, Les Editions d'Organisations, Paris, 2000

8. Kotler Ph. - *Managementul marketingului*, Teora Publishing House, Bucharest, 1999
9. Norton D.P. - *Managing strategy is managing change*, Balanced Scorecard Report, 2002, Vol. 4(1), 1-5
10. Shapiro A. - *Entrepreneurship and Economic Development Proceeding of Projeect*, Inseed Sumer, 1975
11. Stevenson H. - *We Create Entrepreneurs*, Succes, September, 1995
12. Stoner S.A.,
Freeman R.E. - *Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992
13. Topping P. - *Managerial Leadership*, McGraw-Hill Professional, Blacklick, 2002
14. Zimmerer T. W.,
Scarborough N. M. - *Essentials of entrepreneurship and small business management*, Fourth Edition, Pearson, Prentice Hall, ISBN 0-13-191856-7
15. Zarifian Ph. - *Competences et strategies d'entreprise. Les demarches competences a l'epreuve de la strategie de grandes entreprises*, Editions Liaisons, Paris, 2005
16. xxx - *2002, Global Entrepreneurship Monitor*

CAPITOLUL 4

MANAGERII

Calitatea procesului de management, nivelul rezultatelor obținute, precum și competitivitatea organizațiilor, în general, depind de nivelul de pregătire, de calitățile și deprinderile managerilor. Așa se explică nevoia cunoașterii caracteristicilor acestei categorii de personal care își poate desfășura activitatea în cadrul organizațiilor.

4.1. Definirea și caracteristicile managerilor

Definirea managerilor

Așadar, cine sunt managerii din cadrul organizațiilor? Pe plan mondial există cel puțin două accepțiuni referitoare la noțiunea de manager. Potrivit uneia, în categoria managerilor sunt incluși nu numai conducătorii propriu-ziși, ci și întregul personal de specialitate, toți cei cu studii superioare, care lucrează în cadrul compartimentelor funcționale. O altă accepțiune este întâlnită la cei care includ în categoria managerilor numai persoanele care conduc alte persoane, deci au subordonați. Dar, pe lângă aceste două accepțiuni, noțiunea de manager are înțelesuri diferite de la o țară la alta, de la o cultură la alta.

Considerăm că *managerul* este reprezentat de *persoana care exercită funcțiile managementului în virtutea obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților specifice funcției pe care o ocupă.*

Managerii exercită funcțiile managementului ca proces, conduc oameni, au subordonați și iau decizii, care aplicate influențează activitatea și/sau comportamentul altor persoane. Pentru a desfășura astfel de activități, managerii trebuie să prezinte unele particularități.

Caracteristici ale managerilor

Majoritatea specialiștilor în management consideră că între caracteristicile definitorii ale managerilor trebuie recunoscute cel puțin două:

- *dubla profesionalizare* care se explică prin nevoia ca pe

lângă cunoștințele de specialitate, solicitate de profesia de bază (economist, inginer, jurist etc.), managerii să dispună și de cunoștințe, calități, aptitudini specifice managementului;

- *caracterul accentuat creator al activității desfășurate*, explicată prin faptul că managerii, în activitatea pe care o desfășoară, sunt confrunțați în majoritatea cazurilor cu situații inedite, cărora trebuie să le găsească o soluție originală, drept pentru care trebuie să facă apel la creativitate.

Dubla profesionalizare a managerilor ridică problema ponderii în care trebuie să se prezinte cunoștințele, calitățile și deprinderile managerilor din cadrul organizațiilor. În acest sens, considerăm interesantă opinia lui *Robert I. Katz*⁸¹, care a identificat trei feluri de calități necesare managerilor, în proporții diferite, și anume: tehnice, umane și conceptuale.

Calitățile tehnice sunt reprezentate de cunoștințele din domeniul de specialitate și abilitățile de a folosi aceste cunoștințe în activitatea desfășurată. Deci, indiferent de profesia de bază (chirurg, inginer, economist, muzician etc.), un astfel de manager cu o pregătire într-un domeniu trebuie să dispună de cunoștințele specifice (tehnice) domeniului respectiv.

Calitățile umane constau în cunoștințele din domeniul relațiilor umane și de abilitatea de a folosi aceste cunoștințe în activitatea desfășurată, cu scopul principal al motivării personalului pentru participarea acestuia la realizarea obiectivelor.

Calitățile conceptuale sunt reprezentate de abilitatea de a coordona și integra toate interesele și activitățile din cadrul organizației, în general de a folosi cunoștințele și abilitățile necesare proceselor de influențare a altor persoane, deci de management.

R.I. Katz arată că aceste calități sunt necesare în proporții diferite⁸² în funcție de nivelul ierarhic la care se situează managerul, așa cum reiese din figura 4.1.

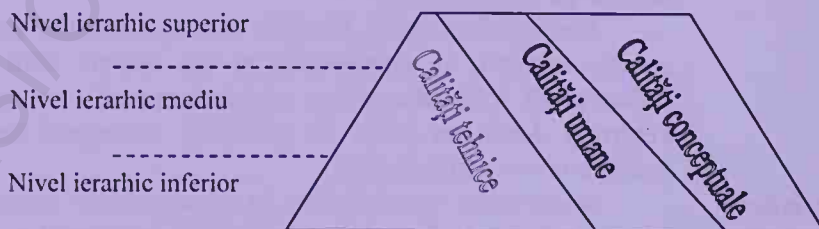


Fig. 4.1. Ponderele calităților pe niveluri ierarhice

⁸¹ Katz R.L. - *Skills of an Effective Administrator*, Harvard Business Review 33, no.1 (January-February 1983)

⁸² Katz R.L. - *Skills of an Effective Administrator*, Harvard Business Review 33, no.1 (January-February 1983)

Așa cum rezultă din reprezentarea grafică, nevoia unor calități tehnice (de specialitate) se resimte mai mult la nivelurile inferioare și din ce în ce mai puțin la nivelurile superioare, unde calitățile conceptuale (în special de management) sunt tot mai necesare. Calitățile umane se cer în proporții relativ egale la toate nivelurile ierarhice ale organizației, poate cu o ușoară creștere către cele superioare.

Personalitatea, ca o altă caracteristică a managerilor, este o rezultată a patru factori:

- constituția și temperamentul subiectului;
- mediul fizic (climă, hrană etc.);
- mediul social (țară, familie, educație);
- obiceiurile și deprinderile câștigate.

Latura instrumentală a personalității este dată de *aptitudini*, ca însușiri psihice, care, în cazul managementului, se prezintă sub formă de *aptitudini legate de meseria de bază* (competență profesională) și *aptitudini necesare funcției de management* (fler, intuiție, spontaneitate, capacitate de comunicare, capacitatea de a lua decizii, abilitatea de a influența oamenii, dorința de a conduce).

Latura acțională a personalității este conferită de temperament și de resursele energetice, caracterizate prin *sănătate, îndemânare, stăpânire de sine, echilibru* etc.

Caracterul, ca mod de manifestare a personalității în relațiile omului cu mediul, este una dintre cele mai importante calități cerute unui manager. Din acest punct de vedere se cere managerului *sinceritate, sociabilitate, fermitate, integritate, onestitate, perseverență, curaj, modestie*.

O altă caracteristică a managerilor este legată de *calitățile intelectuale*, între care: *inteligența, capacitatea de a recunoaște și accepta noul, imaginația, capacitatea de prevedere*.

Cu toate că o serie de caracteristici înăscute sunt importante pentru un manager, practica a demonstrat că sunt necesare și cunoștințe din domeniul managementului.

4.2. Tipologia managerilor

În cadrul unei organizații pot fi identificate mai multe categorii și timpuri de manageri, în raport de nivelul ierarhic la care funcționează, de sfera de cuprindere a activităților coordonate și de calitățile, cunoștințele și aptitudinile specifice anumitor persoane care îndeplinesc funcții de management. Cunoașterea lor constituie o condiție a îmbunătățirii proceselor de management din cadrul organizației.

4.2.1. Clasificarea managerilor

Managerii din cadrul unei organizații pot fi grupați după nivelul ierarhic la care se situează și după sfera activităților pentru care sunt responsabili și pe care le coordonează⁸³.

După nivelul ierarhic

După *nivelul ierarhic* la care se situează postul pe care-l ocupă, managerii se împart în trei categorii:

- *manageri de nivel inferior* sunt cei care lucrează direct cu executanții și nu au în subordine alți manageri;
- *managerii de nivel mediu* se situează la mai multe niveluri ierarhice, cuprinse între cel superior și cel inferior și pot avea în subordine atât executanți, cât și alți manageri;
- *manageri de nivel superior* sunt cei care se situează la ultimul nivel ierarhic (superior), răspund, în general, de toate celelalte niveluri ierarhice și au în majoritatea cazurilor în subordine manageri.

După sfera de cuprindere a activităților coordonate

După *sfera de cuprindere a activităților coordonate*, managerii se împart în două categorii:

- *manageri funcționali* sunt cei responsabili pentru o grupă omogenă de activități din cadrul organizației, grupate, de obicei, într-o funcțiune, de unde și denumirea lor (ex. manager comercial, managerul resurselor umane etc.);
- *manageri generali* care conduc unități complexe, în care se desfășoară activități eterogene, care necesită o corelare și integrare a lor la nivelul organizației (ex. Directorul general al unei companii, președintele unei companii etc.).

În cadrul companiilor de dimensiuni mici, de obicei există un singur post de manager general, dar în companiile mari se pot proiecta mai multe astfel de posturi.

4.2.2. Tipuri de manageri

Definirea tipului de manager

Rezultatele diferite obținute de către companii similare din punct de vedere tipologic și al dotării se datorează, în mare parte, modului de gândire și acțiune al managerilor, de tipul de manager.

Tipul de manager se explică prin ansamblul caracteristicilor principale referitoare la calitățile, cunoștințele și aptitudinile proprii unei categorii de manageri, ce le conferă aceeași abordare a aspectelor de bază ale proceselor de management.

O influență importantă asupra tipului de manager o are

⁸³ Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu Gh. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998

tipologia general umană de abordare a lumii exterioare. După psihologul elvețian *Carl Jung* se disting două tipuri umane: *extraverțiții*, care sunt persoane deschise lumii exterioare și *introverțiții*, ca persoane interiorizate, adâncite în propria lor lume, meditative, rezervate.

În literatura de specialitate, tipurile de manager variază de la un autor la altul, în diferite combinații. Astfel, pot fi întâlnite următoarele tipuri de manageri: *organizatorul*, *participativul*, *întreprinzătorul*, *realistul*, *maximalistul*, *birocratul*, *paternalistul*, *demagogul*, *oportunistul* etc., fiecare denumit după principala sa caracteristică în abordarea proceselor de management din cadrul organizației.

Dintre toate clasificările tipurilor de manageri, considerăm semnificativă cea care grupează managerii după un factor determinant în abordarea procesului de management, și anume „*autoritarismul*“, potrivit căruia deosebim următoarele tipuri de manageri: *participativul*, *autoritarul* și *participativ-autoritarul*.

Participativul

Tipul participativ care se caracterizează prin:

- o solidă pregătire în domeniul de specialitate și în domeniul managementului, de unde lipsa de reticență pentru a aborda toate problemele, în mod deschis, împreună cu subordonații, șefii sau colegii;
- ușurința contactelor umane, ce are la bază tactul de care dă dovadă și înțelegerea naturii umane;
- aplicarea pe scară largă a delegării în realizarea unor acțiuni;
- crearea unui climat de muncă deschis, favorabil dezvoltării personalității subordonaților.

Autoritarul

Autoritarul, caracterizat prin:

- situarea pe prim-plan a relațiilor ierarhice de subordonare;
- utilizarea redusă a delegării și consultării subordonaților, uneori pentru a masca unele lacune în pregătire;
- plăcerea de a comanda, îmbinată cu nepriceperea, conduce la un climat de muncă auster, nefavorabil dezvoltării personalității subordonaților;
- exces de îndrumări și controale;
- aspectele de natură umană au o pondere redusă.

Participativ-autoritarul

Participativ-autoritarul, care îmbină în proporții relativ egale caracteristici ale celor două tipuri prezentate anterior.

Fiecărui tip de manager îi corespunde un stil de management, dar aceasta nu înseamnă că un anumit tip de manager va practica întotdeauna stilul corespunzător.

4.2.3. Stiluri de management

Eficiența muncii managerilor depinde, în cele din urmă, de stilul de management practicat de către managerii dintr-o organizație.

Definirea stilului de management

Stilul de management reprezintă manifestarea calităților, cunoștințelor și aptitudinilor managerilor în relațiile cu subordonații, șefii sau colegii.

Stilul de manager reflectă tipul de manager în ceea ce acesta are esențial. Spre exemplu, un manager participativ dezvoltă, de obicei, stilul participativ, dar poate să adopte și stilul autoritar față de anumiți subordonați.

Factori care determină stilul de management

Stilul de management este determinat de acțiunea unor factori ca:

- *autoritarismul*, exprimat prin gradul de concentrare a puterii de către manager, de modul de luare a deciziilor, cu sau fără participarea subordonaților;
- *directivitatea*, care constă în natura sugestiilor pe care managerii le dau subordonaților pe parcursul desfășurării activităților;
- *relația dintre manager și subordonați*, în funcție de care se precizează structura socio-afectivă a grupului;
- *orientarea managerului în raport cu problemele subordonaților*, prin prisma priorității care se acordă problemelor organizației în raport cu interesele subordonaților;
- *metodele și tehnicile de management utilizate*.

Exercitarea stilului de management are influență hotărâtoare asupra climatului de muncă și comportamentului membrilor grupului condus (subordonaților). Astfel, în grupurile asupra cărora se exercită un stil autoritar, se constată tendința spre agresivitate și o ostilitate a unor membrii ai grupului asupra celorlalți, care uneori se poate transforma în violență. Se înregistrează tendințe de supunere, de apropiere sau de atragere a atenției managerului, iar în cazul unor dificultăți apar sciziuni și atmosfera se tensionează.

În grupurile în care se practică un stil participativ se înregistrează relații bune atât între membrii grupului, cât și între aceștia și manager, există dorința de a realiza obiectivele, se manifestă o puternică unitate a grupului, iar dificultățile se rezolvă prin analize metodice.

În practica companiilor se întâlnesc foarte rar tipuri de manageri și stiluri de management într-o formă pură, de obicei existând combinații în funcție de condițiile concrete din cadrul companiei și de personalitatea managerilor.

4.3. Rolurile managerilor

Indiferent de nivelul ierarhic la care se situează și de domeniul în care își desfășoară activitatea, managerii stabilesc obiective, organizează, coordonează, antrenează personalul pentru realizarea obiectivelor și controlează modul de realizare a obiectivelor și de desfășurare a activităților. Deci, managerii exercită funcțiile managementului, în raport de care activitatea lor poate fi apreciată.

Necesitatea îndeplinirii unor roluri de către manageri

În urma cercetărilor întreprinse de către Henry Mintzberg⁸⁴, s-a constatat că profesia de manager poate fi descrisă și evaluată mult mai bine prin modul de îndeplinire a unor „roluri” de către această categorie de personal, așa cum rezultă din figura 4.2.

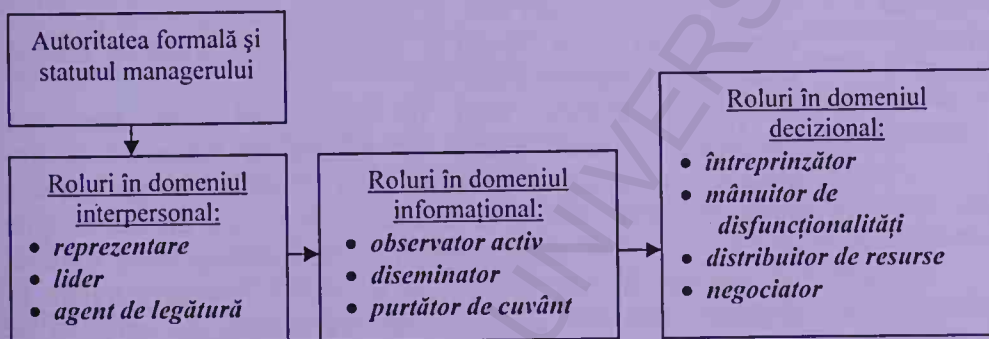


Fig. 4.2. Rolurile managerilor

În momentul abilitării în funcție, managerii sunt investiți cu o anumită autoritate formală, din care derivă un anumit statut. În virtutea autorității formale și a statutului, managerii intră în relații personale, ceea ce le facilitează accesul la informații, pe baza cărora iau decizii. În toate aceste domenii, interpersonal, informațional și decizional, managerii îndeplinesc mai multe roluri, așa cum se poate vedea din figura 4.2.

Rolurile din domeniul interpersonal

Managerului îi revine rolul de *reprezentare*, ca urmare a poziției în fruntea organizației sau a colectivului condus, ceea ce-l determină să îndeplinească anumite obligații de natură ceremonială. Astfel, managerul din fruntea organizației trebuie să ureze bun venit în organizație unui grup de personalități, maestrul trebuie să asiste la căsătoria unui muncitor, directorul comercial invită un client important la prânz etc.

Activitățile cuprinse în cadrul responsabilității managerului față de subordonați contribuie la îndeplinirea rolului de *lider*. Spre exemplu, în unele organizații managerul este responsabil de

⁸⁴ Mintzberg H. - *Le management: Voyage au centre des organisations*, Les Editions d'Organisation, 1990.

recrutarea și formarea propriei echipe. Apoi, orice manager trebuie să știe să motiveze și să încurajeze subordonații, să adapteze nevoile acestora la obiectivele organizației. Prin exercitarea rolului de lider, managerul are o influență deosebită asupra subordonaților, potențându-le munca acestora.

Rolul de *agent de legătură* descrie contactele pe care managerul le are în afara relațiilor verticale de supra- și subordonare. Managerii consumă o mare parte din timpul lor în cadrul relațiilor cu omologii, cu alte persoane din afara organizației, uneori mai mult chiar decât cu subordonații. Managerii întrețin astfel de contacte cu scopul de a obține informații, constituindu-și propria rețea informațională, deseori foarte eficace.

Rolurile din domeniul informa- țional

Managerul poate fi considerat ca un centru al „sistemului nervos” al organizației sale. În calitatea lor de agenți de legătură, managerii au acces formal și informal la informațiile fiecărui subordonat, colaborator sau șef.

Îndeplinindu-și rolul de *observator activ (monitor)*, managerul scrutează mediul în căutarea de informații, interoghează subordonații și primește chiar informații pe care nu le-a cerut. Managerii trebuie să difuzeze o mare parte din informațiile pe care le posedă subordonaților, îndeplinindu-și astfel rolul de *diseminator*. În rolul de *purtător de cuvânt*, managerii trebuie să comunice propriile informații ale organizației sau grupului pe care-l conduc în afara acestora, chiar în afara domeniului în care își desfășoară activitatea.

Rolurile în domeniul decizional

Pentru adaptarea organizației la mediu, managerul caută noi idei prin care să preîntâmpine eventualele schimbări care pot apărea și ia decizii în vederea folosirii unor oportunități, îndeplinind astfel rolul de *întreprinzător*. De altfel, managerii supervisează mai multe proiecte prin care se urmărește o schimbare în cadrul organizațiilor, ceea ce înseamnă că aceștia întreprind ceva.

Dacă rolul de întreprinzător este înțeles ca fiind voința managerului de a iniția schimbări, rolul de *mănuitor de disfuncționalități* descrie ansamblul deciziilor prin care managerul răspunde forțat la diferite presiuni din mediu pentru schimbare. Spre exemplu, o amenințare cu greva, un client important amenințat cu falimentul, un furnizor care nu-și respectă obligațiile contractuale etc. Determină managerul să ia decizii prin care să înlăture disfuncționalitățile care apar din aceste cauze. În general, managerii consumă o mare parte din timpul lor disponibil pentru a soluționa diferite perturbații care apar independent de activitatea acestora.

Rolul de *distribuitor de resurse* constă în ansamblul deciziilor elaborate cu scopul repartizării resurselor de care dispune organizația, inclusiv timpul de care dispune managerul respectiv. De asemenea, indiferent de nivelul ierarhic și de domeniul de activitate în care activează, managerii afectează un timp și pentru îndeplinirea rolului de *negociator*. Astfel, președintele unui club de fotbal negociază contractul unui jucător vedetă, cel al unei societăți comerciale negociază ieșirea din grevă etc.

4.4. Evaluarea managerilor

Definirea evaluării managerilor

Necesitatea evaluării managerilor este determinată de nevoia dimensionării corecte a obiectivelor și repartizarea lor, a determinării modalităților de perfecționare a acestei categorii de personal și de nevoia diminuării riscurilor provocate de menținerea sau promovarea în funcții de management a persoanelor incompetente.

Evaluarea managerilor constă în comensurarea și compararea rezultatelor obținute, a potențialului fizico-intelectual și managerial cu obiectivele și cerințele postului ocupat.

Tipuri de evaluare

În cadrul unei organizații pot fi efectuate mai multe *feluri de evaluări*⁸⁵, întrucât există mai multe tipuri, în raport de criteriile luate în considerare. Un criteriu de grupare a evaluărilor este reprezentat de *obiectivele urmărite* prin acest proces, în funcție de care deosebim evaluare:

- *corectivă*, în cazul în care se urmărește ca pe baza abaterilor de la obiectivele sau cerințele postului, să se adopte măsuri de restabilire a echilibrului între obiective și rezultate, sau între cerințele postului și calitățile personale ale ocupantului postului respectiv;
- *anticipativă*, când se urmărește aprecierea potențialului profesional și managerial în contextul unor situații cu care managerul se va confrunța în perspectivă;
- *post-factum*, atunci când este orientată spre analiza unor succese sau eșecuri anterioare.

Un alt criteriu de clasificare a evaluărilor este *sfera de cuprindere*, în funcție de care deosebim evaluare:

- *de ansamblu*, când are ca obiect aprecierea potențialului, a caracterului, temperamentului, stilului de management practicat, nivelului de pregătire etc.;

⁸⁵ Nicolescu O., Verboncu I. - *Management*, Editura Economică, București 1995

- *dirijată*, când este orientată spre anumite secvențe ale personalității și/sau activității managerului.

În funcție de *orizontul de timp*, evaluarea poate fi:

- *de moment*, caz în care se desfășoară în anumite situații de excepție;
- *periodică*, atunci când se desfășoară la anumite intervale determinate de timp.

În raport de persoane care o efectuează, deosebim:

- *auto-evaluare*, când fiecare manager își evaluează propria activitate și/sau potențial;
- *evaluare specializată*, atunci când se efectuează de către specialiști.

În procesul de evaluare a managerilor se pot folosi mai multe metode, între care: *interviul*, *ancheta*, *chestionarul*, *testele psihologice*, *delegarea* etc.

4.5. Perfecționarea pregătirii managerilor

Concept și necesitate

Perfecționarea pregătirii managerilor se impune în toate companiile, din toate țările, dar mai ales în țara noastră, unde s-a trecut de la un sistem de management centralizat, la un sistem care să aibă la bază mecanismele economiei de piață. În acest sens, managerii din organizațiile românești, pe lângă însușirea unui set de metode și tehnici derivate din instrumentarul modern internațional al managementului, trebuie să-și modifice și mentalitatea față de procesul de perfecționare al activității lor.

Perfecționarea pregătirii managerilor constă în ridicarea nivelului de pregătire, în domeniul managementului, îmbunătățirea calităților și aptitudinilor necesare desfășurării proceselor de management.

Necesitatea pregătirii continue a managerilor este determinată de acțiunea a doi factori:

- *factori de acțiune generală*, legați în principal de implicațiile progresului tehnic asupra pregătirii profesionale, cum sunt: *apariția unor noi meserii*, *dispariția altora*, *extinderea informatizării* etc.;
- *factori legați de specificul managementului*, cum sunt: *creșterea complexității fenomenelor economice*, *creșterea volumului de informații*, *amplificarea caracterului creativ al activității manageriale*, *creșterea volumului și complexității instrumentarului managerial pus la dispoziție de știința managementului*.

**Conținutul
perfecționării**

Conținutul pregătirii managerilor cuprinde, în principal, următoarele *activități*⁸⁶:

- *programe compacte* la care managerii de nivel superior participă prin scoatere din producție, în afara companiei, în instituții specializate;
- *cursuri postuniversitare* organizate în afara companiei, de instituții de învățământ superior, pe o problemă specializată din domeniul managementului;
- *instruiri periodice* organizate în cadrul companiei în care lucrează managerii;
- *schimburi de experiență* cu organizații similare din țară sau din străinătate.

Metode folosite

Metodele utilizate pentru perfecționarea pregătirii managerilor pot fi⁸⁷:

- *clasice*, în care gradul de implicare al cursanților este redus, rolul principal revenind instructorului, printre acestea evidențiindu-se: *prelegerea, demonstrația* etc.;
- *active*, în care gradul de implicare al participanților este ridicat, instructorului (cadrului didactic) revenindu-i rolul de a supraveghea și coordona procesul de instruire, între care: *interpretarea rolului, cazul, scenariul, simularea, jocul de management, instruirea programată*;
- *mixte*, în care se includ: *discuția pe bază de referat, testele, vizita de studiu*.

În general se înregistrează, ca tendință, creșterea ponderii metodelor active de perfecționare a pregătirii managerilor.

**Tendințe pe
plan mondial**

Pe plan mondial, în domeniul pregătirii managerilor se manifestă următoarele *tendințe*:

- *educația permanentă* reprezintă forma de bază a formării și perfecționării managerilor, ca de altfel și a celorlalte categorii de salariați, datorită, în principal, a trei factori:
- *profesionalizarea crescândă a managementului, inovarea mai accentuată în acest domeniu și criza de manageri*;
- *crearea de sisteme naționale de pregătire a managerilor*, prin înființarea unor institute specializate în ridicarea nivelului de pregătire al acestora;
- *conceperea și realizarea unor forme de pregătire diferențiate*, în funcție de caracteristicile psihosociologice,

⁸⁶ Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu G., Verboncu I., Cochină I - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.

⁸⁷ Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu G., Verboncu I., Cochină I - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.

pornind de la potențialul fizic, intelectual, de creativitate și experiență al managerilor.

Pregătirea managerilor este cuprinsă în pregătirea ansamblului personalului din cadrul organizației, dar pentru această categorie de personal sunt prevăzute unele modalități specifice, datorită specificului muncii managerilor.

4.6. Promovarea managerilor

Conceptul de promovare a managerilor

În contextul promovării personalului din cadrul unei organizații, un rol important revine promovării în funcțiile de conducere a managerilor.

Promovarea managerilor constă în *încadrarea unui executant pe un post de manager sau în ascensiunea pe posturi situate la niveluri ierarhice superioare a managerilor considerați corespunzători în urma unei evaluări.*

Promovarea managerilor poate fi urmarea imediată a unei acțiuni de:

- *evaluare*, în cazul în care se constată o corespondență între modelul teoretic al postului vacant de manager și pregătirea, personalitatea și capacitatea candidatului;
- *perfecționare*, când se urmărește pregătirea prealabilă a candidatului, pentru ca acesta să corespundă exigențelor impuse de ocuparea postului de manager.

În ambele situații se urmărește însă corespondența dintre cerințele postului și calitățile, cunoștințele și aptitudinile candidatului pentru ocuparea postului respectiv.

Cerințe în promovarea managerilor

Promovarea managerilor trebuie făcută ținând seama de următoarele cerințe:

- fundamentarea pe o evaluare aprofundată, complexă și actuală a candidaților;
- utilizarea unor metode adecvate specificului postului în selecția managerilor;
- fundamentarea pe baza metodelor corespunzătoare cerințelor prezente și de perspectivă ale postului.

Criterii de promovare

Criteriile care trebuie să fie luate în considerare în procesul de promovare al managerilor sunt, în principal, următoarele:

- *profesional*, care presupune un potențial atât în domeniul de specialitate, cât și în domeniul managementului;
- *psihofizic* derivat din aptitudinile, calitățile, vârsta, sexul, capacitatea de muncă etc.;
- *etico-moral*, care presupune elemente legate de comportament și ținuta morală în cadrul companiei și în afara ei.

Conținutul procesului de promovare

Conținutul procesului de promovare a managerilor este format din următoarele activități:

- *preselecția managerilor potențiali*, prin care se stabilește grupul de persoane, pe profesii, vârstă, sex, antrenate în selecția pentru diferite posturi de manageri, care, la rândul ei, presupune: *stabilirea criteriilor de selecție, alcătuirea unor evidențe cu persoanele care au corespuns unei evaluări, testarea persoanelor cuprinse în preselecție, culegerea unor informații suplimentare referitoare la comportamentul acestora față de șefi, subordonați și colaboratori;*
- *selecția propriu-zisă* care presupune: *ierarhizarea criteriilor în funcție de specificul postului, alcătuirea echipei care va efectua selecția, stabilirea și comunicarea unei tematici pentru examinare, organizarea unor discuții colective pe teme anunțate;*
- *încheierea selecției* care constă în: *stabilirea persoanelor și a priorităților în ocuparea posturilor, necesitățile de completare și/sau actualizare a pregătirii profesionale și/sau de management a unor candidați selectați.*

Persoanele considerate corespunzătoare vor ocupa posturile la un termen precizat de către comisia de selecție și promovare.

4.7. Eficiența muncii managerilor

Necesitatea măsurării eficienței muncii managerilor

Eficiența activităților desfășurate în cadrul unei organizații depinde de calitatea managementului, de cadrul organizatoric creat, de metodele practicate și de nivelul de pregătire al managerilor.

Dezvoltarea economică a unei întreprinderi productive este dependentă de o serie de factori economici potențiali (P_e), ca un element obiectiv și de un management eficient (M_e), ca un element subiectiv.

Relația dezvoltării economice (D) a unei întreprinderi poate fi formalizată pornind de la acești factori menționați mai sus, astfel:

$$D = f(P_e, M_e).$$

Necesitatea măsurării eficienței managementului rezultă din faptul că, fără criterii și instrumente științifice de măsurare a finalității proceselor de management, s-ar încuraja inevitabil relativismul în aprecierea exercitării funcțiilor managementului și în îndeplinirea rolurilor de către manageri.

Modalități de măsurare a eficienței muncii managerilor

În procesul de formare și consolidare a științei managementului s-au evidențiat numeroase încercări pentru măsurarea eficienței managementului.

Una dintre orientări presupune ca măsurarea eficienței managementului unei întreprinderi productive să se facă printr-un indicator reprezentat de *cantitatea de producție care revine unui lucrător din sectorul administrativ și de management*. Acest indicator este însă influențat de numeroși factori care nu sunt legați numai de activitatea întreprinderii și nici numai de activitatea managerilor din respectiva întreprindere. Deci, acest indicator, chiar dacă semnifică ceva, nu poate reflecta numai eficiența managementului organizației.

Un alt indicator propus pentru măsurarea eficienței managementului a fost reprezentat de *pondera managerilor în total personal al organizației*. Evident că o pondere mai redusă semnifică o eficiență mai înaltă a managementului și invers. Dar acest indicator nu este întotdeauna în corelație directă numai cu calitatea muncii managerilor. Spre exemplu, creșterea ponderii managerilor poate fi efectul mecanizării și automatizării proceselor de producție, care determină o diminuare a ponderii executanților, dar care poate să nu aibă urmări favorabile asupra eficienței muncii managerilor.

Profesorul M. Dumitrescu, referindu-se la eficiența managementului firmei, scoate în evidență necesitatea luării în considerare a „*rezultatului obținut ca urmare a unor decizii fundamentate științific*”⁸⁸, fundamentare ce presupune prelucrarea unui fond de informații complet și o evaluare obiectivă a consecințelor. Această modalitate de apreciere a eficienței managementului este destul de dificil de folosit, având în vedere formularea, uneori destul de general, a deciziilor și situațiile foarte frecvente în care deciziile se iau pe baza unui volum de informații insuficient.

Una dintre modalitățile de măsurare a eficienței managementului, care poate fi folosită, dar cu un grad relativ de aproximație, a fost propusă de către N. Haneș, care considera „*procesul de management prin prisma subsistemelor: organizatoric, informațional, decizional, metodologic*”⁸⁹. Aceste subsisteme pot să se prezinte în mai multe stări, în funcție de care se poate determina un indicator de forma:

⁸⁸ Dumitrescu M. - *Organizarea muncii conducătorului de întreprindere*, Editura tehnică, București, 1978

⁸⁹ Haneș N. - *Eficiența conducerii unităților economice*, Editura Facla, Timișoara, 1978

$$I_d = \sum_{i=1}^g X_{id} \times A_i,$$

- unde: I_d – indicatorul sintetic pentru firma d ;
 g – numărul subsistemelor (factorilor de influență) managementului întreprinderii;
 d – numărul de firme luate în considerare și care se compară din punct de vedere al eficienței managementului;
 X_{id} – variante ale (factorului) subsistemului (i), în cadrul firmei (d);
 A_i – coeficientul de influență care ține seama de domeniul în care funcționează firma.

Prin compararea acestui indicator sintetic al întreprinderilor dintr-un anumit domeniu, se poate aprecia eficiența mai mare sau mai mică a managementului din cadrul întreprinderii considerate.

Niveluri de eficiență într-o întreprindere

Ca în orice domeniu, eficiența (ε) se exprimă prin raportul dintre rezultatele (R) obținute și efortul (E) făcut pentru obținerea respectivelor rezultate, adică:

$$\varepsilon = \frac{R}{E}.$$

Pentru fiecare perioadă de funcționare, o întreprindere își stabilește un anumit nivel al eficienței, o eficiență previzionată (ε_p), față de care se poate situa în următoarele zone:

- I – ineficientă;
- II – eficientă;
- II₁ – eficiență scăzută;
- II₂ – eficiență ridicată.

Aceste zone în care se poate situa o întreprindere prin prisma eficienței se pot reprezenta grafic ca în figura 4.3, unde pot fi identificate următoarele situații:

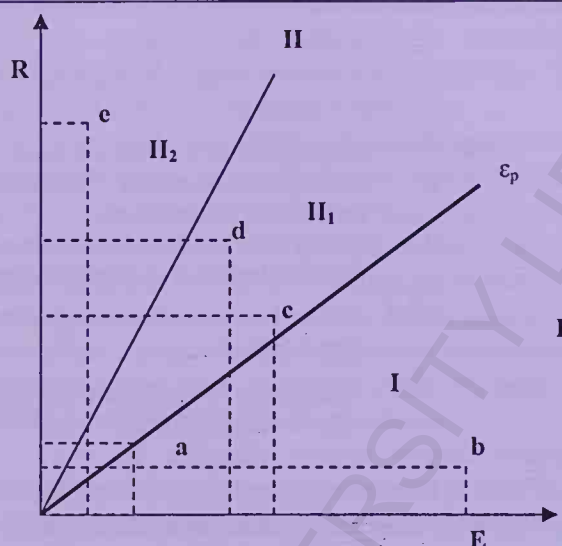


Fig. 4.3. Niveluri de eficiență într-o întreprindere

- $\varepsilon = 1$ – punctul critic în care nu se obține nici un efect în plus față de efortul depus ($E = R$);
- $\varepsilon < 1$ – întreprinderea este inefficientă ($R < E$);
- $\varepsilon_p > \varepsilon > 1$ – eficiență sub cea previzionată;
- $\varepsilon = \varepsilon_p$ – eficiență la nivel previzionat;
- $\varepsilon > \varepsilon_p$ – eficiență ridicată.

Între eficiența managementului (ε_m) și eficiența activității întreprinderii, în general (ε_a), nu se poate pune semnul egalității. Dacă în cadrul unei întreprinderi apar dereglări independente de managementul acesteia, se poate înregistra o scădere a eficienței activității de ansamblu față de eficiența managementului ($\varepsilon_a < \varepsilon_m$).

Pentru evaluarea eficienței managementului este necesar să se rezolve două probleme:

- determinarea cheltuielilor pentru obținerea eficienței managementului;
- stabilirea modalităților de măsurare a eficienței managementului.

Determinarea cheltuielilor nu prezintă dificultăți prea mari, dar cuantificarea efectelor practicilor manageriale încă nu a fost soluționată de către specialiști. Este foarte dificil să se separe efectele obținute de către o organizație, datorate managementului de efectele datorate altor variabile.

4.8. Modalități de creștere a eficienței muncii managerilor

Rezultatele muncii managerilor și implicit eficiența activităților desfășurate într-o organizație depind de modul de gestionare și folosire a timpului de care dispun managerii, de eficiența muncii lor.

4.8.1. Deficiențe în folosirea timpului de muncă

Cercetările întreprinse în domeniul folosirii timpului de care dispun managerii au scos în evidență mai multe *deficiențe majore*⁹⁰ care se întâlnesc în mai multe țări, cu management diferit din punctul de vedere al pregătirii și al comportamentului managerilor.

Referitoare la durata zilei de muncă

Una dintre deficiențele majore, atât pe plan mondial, cât și în țara noastră este legată de *durata zilei de muncă* a managerilor care este cuprinsă, în general, între 9 și 12 ore, deci peste durata normală de 8 ore. Între *cauzele* depășirii duratei zilei de muncă pot fi menționate:

- nivelul necorespunzător al organizării muncii managerilor;
- complexitatea și dificultatea sarcinilor îndeplinite de către manageri.

Referitoare la structura zilei de muncă

O altă deficiență majoră este legată de *structura zilei de muncă*, ce se dovedește necorespunzătoare unei eficacități scontate a muncii managerilor. Referitor la structura zilei de muncă, principalele deficiențe sunt:

- ponderea redusă a timpului afectat muncii de concepție și de stabilire a perspectivei organizației;
- proporția redusă a timpului afectat documentării;
- ponderea foarte mare a timpului afectat ședințelor;
- dispersia excesivă a timpului de lucru, astfel încât perioadele compacte de muncă sunt foarte reduse ca pondere, predominând perioadele scurte, cu multe întreruperi;
- folosirea insuficientă de către manageri a metodelor de management.

Aceste deficiențe au drept cauze, în primul rând, o insuficient de bună pregătire a managerilor și o insuficientă folosire a modalităților de creștere a eficacității muncii acestora.

4.8.2. Programarea muncii managerilor

Premise în procesul de programare a muncii

Pentru programarea muncii managerul trebuie să se poarte de la premisa că, pentru a avea timpul necesar soluționării multiplelor probleme cu care se confruntă managerul este necesar:

⁹⁰ Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu G., Verboncu I., Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.

- să fie capabil să rezolve complet și la un nivel calitativ corespunzător toate problemele în decursul celor 8 ore normate de lucru;
- să aloce un interval de timp corespunzător problemelor de concepție;
- să prevadă, în timpul unei zile de lucru, mai multe intervale tampon, care să permită soluționarea unor probleme neprevăzute;
- asigurarea unor perioade compacte de muncă.

Aspecte specifice ale programării

Programarea muncii managerilor trebuie să țină seama de unele *aspecte specifice* acestui domeniu, și în general caracteristicilor persoanelor care ocupă funcții de management, între care:

- programarea timpului de muncă trebuie să reflecte stilul de management, temperamentul managerului și condițiile particulare ale organizației, sau domeniului în care lucrează;
- corelarea programului de muncă al fiecărui manager cu problemele eşaloanelor superioare și inferioare cu care colaborează la realizarea obiectivelor;
- punerea accentului pe ierarhizarea sarcinilor de realizat, în funcție de gradul de urgență, importanță, efort și interes pentru manager.

Modalități de programare

Principalele modalități de programare a muncii managerilor sunt: *programul de activitate, graficul de muncă, agenda, lista de probleme, dosarul cu probleme complexe*⁹¹.

- *Programul de activitate* trebuie întocmit pornind de la obiectivele individuale, sarcinile, competențele și responsabilitățile cuprinse în descrierea postului de manager pe care respectiva persoană îl ocupă. Elaborarea programului de activitate trebuie să se bazeze pe o analiză amănunțită a activității desfășurată într-un interval suficient de edificator pentru depistarea acțiunilor de amploare, de mare responsabilitate în care de regulă este antrenat managerul. Analiza poate fi efectuată de către manager sau de către specialiști și presupune utilizarea unor tehnici ca „autofotografierea zilei de muncă”, observările instantanee etc.;
- *Graficul de muncă* poate fi elaborat zilnic sau săptămânal de către managerul care-l utilizează, presupunând:
 - consemnarea riguroasă a propriei activități;

⁹¹ Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu G., Verboncu I., Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.

- analiza desfășurării activității pe ansamblu și pe acțiuni importante;
- stabilirea priorităților acțiunilor și întocmirea graficului;
- *Agenda* ca instrument care conține un ansamblu de informații privind acțiunile ce urmează a fi întreprinse, de regulă zilnic, de către manager, îndeplinește următoarele funcții:
 - *de informare* prin precizarea acțiunilor de întreprins;
 - *de organizare* a muncii prin eşalonarea acțiunilor;
 - *de control* prin elaborarea unui scadențar de termene;
 - *de evaluare* prin informațiile privind abaterile.

Agendele tipărite conțin, în afara formularelor tip pentru fiecare zi a anului, informații necesare managerului (telefoane utile, orele pe glob etc.).

- *Lista de probleme*, ca formă prescurtată de agendă, cuprinde problemele periodice ce vor fi rezolvate de către manager, aceasta elaborându-se pentru perioade mai aglomerate, cu probleme dificil de soluționat și de o importanță majoră.
- *Dosarul cu probleme complexe* cuprinde întreaga documentare solicitată de rezolvarea unor probleme de amploare, cum ar fi:
 - introducerea unui nou sistem de organizare;
 - asimilarea în fabricație a unui nou produs sau a unei noi tehnologii;
 - modernizarea proceselor de producție;
 - dezvoltarea întreprinderii prin construirea unei noi capacități de producție.

Pentru fiecare problemă se întocmește un dosar pentru managerii de nivel superior, care după soluționarea acesteia se arhivează.

În ciuda simplității acestor modalități de programare a muncii managerului, ele au efecte pozitive considerabile asupra conținutului și eficacității muncii lui.

3.8.3. Folosirea colaboratorilor externi

Necesitatea colaboratorilor externi

În exercitarea funcțiilor managementului, managerul poate face apel, pe lângă colaboratorii subordonați nemijlocit, la specialiști care sunt în subordinea altor manageri, care datorită unei relative noutăți a meseriei lor, sunt denumiți adesea colaboratori moderni.

Tipuri de colaboratori externi

Între care: *consultanți în management, șefii compartimentelor informatice, specialiști în resurse umane, colective inter-compartimentale.*

Consultanții în management posedă o metodologie a introducerii schimbărilor în managementul organizației, ei având și o bogată experiență în problematica managementului. Amploarea utilizării acestora se reflectă în extinderea la nivel național a consultanței în management, prin înființarea unor firme specializate.

Șefii compartimentelor informatice pot contribui la îmbunătățirea muncii managerilor prin asigurarea unor informații de calitate, pentru fundamentarea deciziilor și în general prin elaborarea unor aplicații în domeniul informaticii manageriale.

Specialiștii în resurse umane au un rol din ce în ce mai mare în practica managerială, datorită asistenței de specialitate pe care aceștia o acordă managerilor în procesul de selecție, evaluare, încadrare, perfecționare și motivare a personalului.

Colectivele intercompartimentale desfășoară o activitate temporară și abordează o tematică destul de diversă, ceea ce necesită constituirea lor din persoane aparținând mai multor compartimente ale organizației. Utilizarea lor presupune soluționarea unor probleme de organizare structurală, care să permită constituirea unor astfel de colective.

3.8.4. Utilizarea secretariatului

Definirea secretariatului

Secretariatul reprezintă o componentă structurală, cu un rol complementar pe lângă un post de manager, ale cărei atribuții constau în efectuarea lucrărilor de natură administrativă, de rutină, în vederea degrevării managerului pe lângă care se organizează.

Funcțiile secretariatului

Secretariatul îndeplinește mai multe funcții, între care pot fi menționate:

- *funcția de asistare a managerului* care constă în participarea la organizarea activității prin:
 - efectuarea unor lucrări specifice (procesare la calculator, stenografiere, organizarea unor fișiere, redactarea unor materiale de corespondență, traducerea unor materiale, formalități financiare etc.);
 - programarea acțiunilor managerului și evidența realizării lor (actualizarea agendei managerului, anunțarea scadențelor, organizarea ședințelor etc.);
 - realizarea unor sarcini administrative (gestionarea echipamentelor de birou, păstrarea documentelor etc.).
- *funcția de „filtru”* pentru solicitările de întâlniri directe, de apeluri telefonice, ceea ce presupune:

- evidența solicitărilor de întâlniri directe, a apelurilor telefonice și informarea managerului despre acestea;
- asigurarea legăturilor telefonice în interiorul și în afara organizației;
- asigurarea unor perioade de lucru compacte pentru manager.
- *funcția de tratare a informațiilor* care implică următoarele sarcini principale:
 - primirea, înregistrarea și distribuirea corespondenței;
 - clasarea documentelor și ținerea evidenței;
 - comunicarea deciziilor;
 - asigurarea documentării managerului în diferite domenii.
- *funcția de reprezentare* concretizată prin sarcini referitoare la:
 - primirea persoanelor din afara organizației;
 - îndrumarea persoanelor către responsabili de probleme;
 - asigurarea unei ambianțe plăcute.

Exercitarea acestor funcții presupune ca persoanele care formează secretariatul să dispună de anumite cunoștințe, calități și aptitudini, între care menționăm:

- *cunoștințe:*
 - bune de cultură generală;
 - medii în domeniul în care activează managerul;
 - temeinice în domeniul folosirii calculatorului pentru procesare, al stenografierii;
 - temeinice în cunoașterea unei limbi străine, a redactării unor scrisori etc.
- *calități și aptitudini:*
 - rezistență fizică și nervoasă ridicată;
 - capacitate de a se adapta la ritmuri de muncă variate;
 - calități fizice (aspect plăcut, îngrijit, vestimentație aleasă cu gust etc.);
 - calități intelectuale (inteligență, memorie vizuală și auditivă, atenție distributivă);
 - calități morale (conștiințiozitate, disciplină, integritate, sinceritate, devotament, răbdare, discreție, inițiativă, optimism, bună dispoziție);
 - calități umane (tact, modestie, sociabilitate).

Pentru îmbunătățirea raporturilor dintre manager și secretariat se recomandă comunicarea obiectivelor urmărite de către manager, cunoașterea strategiei pe care managerul a elaborat-o, în general informarea zilnică asupra activităților pe care le va desfășura managerul. Se apreciază că un bun secretariat poate

**Cunoștințe,
calități și
aptitudini
necesare**

contribui la creșterea considerabilă a eficacității muncii managerului, prin preluarea unei ponderi destul de mari din activitățile, care altfel ar trebui desfășurate de către însuși managerul respectiv.

4.8.5. Modernizarea instrumentarului managerial

Definirea instrumentarului managerial

Instrumentarul managerial constă în ansamblul sistemelor, metodelor și tehnicilor de management folosite de către managerii de pe diferite niveluri ierarhice ale organizației.

Creșterea eficacității muncii managerilor poate fi realizată și prin modernizarea instrumentarului managerial, pe care managerii dintr-o organizație îl folosesc în activitățile desfășurate. Acest instrumentar este foarte divers, el cuprinzând: *managementul prin obiective, managementul prin excepții, diagnosticarea, managementul prin bugete, managementul prin proiecte, delegarea, tabloul de bord etc.*

Condiții de folosire

Folosirea sistemelor, metodelor și tehnicilor de management presupune:

- implicarea, mai ales la început, a persoanelor care cunosc respectivele metode și tehnici de management, sau apelarea la o firmă de consultanță în domeniul managementului;
- sensibilizarea întregului personal asupra specificului metodei care va fi utilizată;
- informarea periodică a organismelor de management participativ asupra rezultatelor obținute.

Toate aceste sisteme, metode și tehnici de management sunt prezentate în literatura de specialitate de o manieră foarte generală, tocmai pentru a putea fi adaptate la specificul muncii fiecărui manager care intenționează să le folosească.

4.8.6. Organizarea ergonomică a muncii managerului

Principii ergonomice

Pentru organizarea ergonomică a muncii managerilor trebuie să se pornească de la faptul că „materia primă” a managerilor o reprezintă informațiile. În astfel de condiții, între cerințele la care trebuie să răspundă un asemenea loc de muncă, organizat pe principii ergonomice, sunt în principal: *comoditatea, confortul, dotarea tehnică adecvată (telefon, interfon, fax, calculator, internet etc.).*

Amplasarea locului de muncă

Referitor la amplasarea locului de muncă, este necesar să se ia în considerare nivelul ierarhic la care se situează managerul. Astfel, pentru managerii generali și cei executivi, mobilierul și spațiul afectat biroului trebuie să permită organizarea unor reuniuni de lucru.

Organizarea ergonomică a locului de muncă

Între factorii de solicitare fizică ce joacă un rol important în organizarea locului de muncă pot fi menționați: *factori de micro-climat (temperatură, umiditate, radiații, circulația aerului), iluminatul și zgomotul.*

Coloritul joacă și el un rol important în organizarea locului de muncă al managerului. Așa-zisele „culori calde” (roșu, galben, portocaliu) se recomandă încăperilor mai sărace în soare, în timp ce „culorile reci” (albastru, verde) se recomandă pentru încăperile expuse la soare.

Factorii de solicitare nervoasă se referă la gradul de pregătire și profilul pregătirii managerului, la relațiile dintre manageri și colaboratori și la modul de organizare al timpului liber la managerului. Acțiunea acestor factori este determinată atât de cauze obiective (modul de exercitare a funcțiilor managementului, constituirea colectivelor de muncă, gradul de încărcare al managerului, perspectivele de promovare), cât și de cauze subiective (emotivitatea, susceptibilitatea, inițiativa, spiritul de observație etc.).

4.8.7. Perfecționarea raporturilor șefi-subordonați

Definirea raporturilor șefi-subordonați

Raporturile șefi-subordonați sunt o rezultată a stilurilor de management practicate, a calității organizării structurale și informaționale, a mecanismelor decizionale și a metodelor de management utilizate.

Calitatea raporturilor șefi-subordonați depinde de cunoștințele, calitățile și aptitudinile de care dispun managerii, între care:

- capacitatea de a înțelege natura umană;
- sesizarea elementelor care motivează subordonații;
- aptitudinea de a comunica;
- sesizarea simțămintelor subordonaților;
- recunoașterea inevitabilității erorilor.

Îmbunătățirea raporturilor șefi-subordonați

Transformarea raporturilor șefi-subordonați în raporturi șefi-colaboratori necesită o motivare eficientă a personalului și efectuarea unui control eficient.

Îmbunătățirea procesului de *motivare* a personalului presupune:

- comunicarea subordonaților a recompenselor la care au dreptul în raport cu rezultatele obținute;
- reducerea pe cât posibil a sancționării;
- comunicare exactă a nivelului rezultatelor pe care trebuie să le obțină subordonații;
- recompensare imediată a subordonaților, după ce s-au obținut rezultatele scontate;

- utilizarea combinată a recompenselor materiale și a celor de natură psihosocială;
- crearea unor sarcini care să solicite subordonații.

Un *control eficient* presupune ca acesta să se axeze pe aspectele esențiale, să fie constructiv, continuu și preventiv. Atât motivarea eficientă, cât și un control modern contribuie la crearea unui climat favorabil realizării obiectivelor organizației.

4.9. Bibliografie

1. Bennis W., Nanis B. - *Diriger: les secrets des meilleurs leaders (Leaders: The Strategies for Taking Charge, 1985)*, traducere de C. Durieux, InterEditions, 1985.
2. Drucker P. - *The Practice of Management*, Heinemann, London, 1955
3. Drucker P. - *The Effective Executive*, Heinemann, London, 1967
4. Dumitrescu M. - *Organizarea muncii conducătorului de întreprindere*, Editura tehnică, București, 1978
5. Dumitrescu M. - *Organizarea structurală a întreprinderilor. Elemente de organizare și conducere*, Editura științifică, București, 1969
6. Dumitrescu M., Oprea N., Pleșoianu G. - *Proiectarea sistemelor de organizare și conducere ale unităților economice*, Editura științifică și enciclopedică, București, 1978
7. Haneș N. - *Eficiența conducerii unităților economice*, Editura Facla, Timișoara, 1978
8. Katz R.L. - „Skills of an Effective Administrator”, Harvard Business Review 33, no.1 (January-February 1983)
9. Koestenbaum P. - *Les quatre verites du management*, InterEditions, Paris, 1993.
10. Kotter S. - *Le leadership de l'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris, 1990.
11. Mintzberg H. - *Le management: Voie au centre des organizations*, Les Editions d'Organisation, 1990.
12. Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu G., Verboncu I., Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.
13. Nicolescu O., Verboncu I. - *Management*, Editura Economică, București 1995
14. Pintilie C. - *Conducerea întreprinderilor industriale, Vol.1*, Lito ASE, București, 1978
15. Shapero A. - *Entrepreneurship and Economic Development Proceeding of Project*, Inseed Sumer, 1975.
16. Stoner S.A., Freeman R.E. - *Management*, Prentice Hall, 1992.
17. Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu Gh. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998

CAPITOLUL 5

LIDERII ȘI LEADERSHIP-UL

Așa după cum, o armată, în timp de pace, își poate îndeplini misiunea dacă dispune de manageri buni, dar, în timp de război, pe lângă manageri are nevoie de lideri, și în întreprinderile moderne, care trebuie să susțină un „război” economic, provocat de intensificarea fără precedent a concurenței, este nevoie tot mai mult de conducători cu clarviziune, siguri de ei, de adevărați lideri.

În trecutul apropiat, se cerea conducătorilor de întreprinderi să scoată un produs nou, după un program prestabilit, la un cost rezonabil, ceea ce presupunea o planificare judicioasă, o organizare rațională etc., altfel spus un bun management. Astăzi, conducătorilor li se cere tot mai mult să aplice tehnologii performante, să implementeze relații sociale de tip japonez, să creeze noi unități de producție în zone cu mână de lucru mai ieftină, în general, să-și imagineze căi de creștere total inedite, adică se impune ca aceștia să acționeze ca adevărați lideri.

5.1. Definirea și calitățile liderilor

Definirea liderilor

Nevoia de lideri se resimte la toate nivelurile ierarhice ale organizației, dar mai ales la nivelul superior. Se pune firesc întrebarea, care este diferența dintre un manager și un lider, dintre un întreprinzător și un lider, în general, cine poate fi considerat lider?

Adesea când se dorește să se dea un exemplu de lider, cu rezultate remarcabile în activitatea sa, se pronunță numele *Lee Iacocca*, cel care a reușit o redresare spectaculoasă a firmei *Crysler*. După ce pe la mijlocul anilor '70 rentabilitatea firmei a scăzut, o dată cu formarea de către *Lee Iacocca* a unei noi echipe de conducători, el a reușit o restabilizare spectaculoasă, bazându-se pe o nouă viziune, pe o strategie inteligentă, o nouă cooperare și spirit de echipă în rândul personalului.

Atunci când se vorbește de lideri, se manifestă tendința de a se imagina persoane inaccesibile unei analize raționale, persoane care acționează potrivit unor reguli care scapă

posibilităților de explicare. Realitatea a demonstrat însă faptul că, deși activitatea desfășurată de către aceștia este complexă, iar calitățile de care dispun sunt deosebite, totuși ei pot fi caracterizați prin anumite atribute personale esențiale, deci poate fi chiar definit conceptul de lider.

În literatura de specialitate există mai multe preocupări pentru a caracteriza și defini liderii. Spre exemplu, *W. Bennis* a lansat aforismul „*managerii știu ce trebuie să facă, liderii știu ce-i de făcut*”⁹². El vede în lider „*un arhitect social*”, un transformator al organizației, concept care de altfel a fost schițat de către *C. Barnard* înainte de cel de-al doilea război mondial.

W. Bennis pune accentul pe capacitatea liderilor de a provoca schimbări datorită unei motivații pozitive. Definiția lui favorită pentru calitatea pe care trebuie să o aibă un lider este „*capacitatea de a crea o viziune globală, de a o traduce în acțiune și de a o menține*”⁹³.

Considerăm că *liderul este persoana care obține rezultate notabile cu o eficiență sigură, în orice domeniu, indiferent de obstacole și fără a înceta să fie atent față de oameni*.

Nu se poate vorbi despre lider, decât atunci când puterea și înțelepciunea (omenia) se regăsesc în aceeași persoană, când o persoană investită cu putere dă dovadă și de multă omenie, manifestându-și grija față de alții. Interdependența dintre putere și înțelepciune (omenie, grijă față de alții) face posibilă identificarea mai multor tipuri de persoane, așa cum reiese din figura 5.1.

		Putere	
		Mare	Mică
Omenie	Mare	LIDER	POET
	Mică	TIRAN	MEDIOCRU

Fig. 5.1. Matricea puterii și omeniei

Așa cum reiese din matricea puterii și omeniei, o persoană, pentru a fi lider adevărat, trebuie să întrunească în același timp puterea conferită de abilitarea în funcția de conducere și omenia, adică grija față de alții, care ține mai mult de trăsăturile individuale ale personalității.

⁹² Bennis W. - *Profession: Leaders (On Becoming a leader, 1989)*, traducere de C. Durieux, InterEditions, 1989.

⁹³ Bennis W. - *Profession: Leaders (On Becoming a leader, 1989)*, traducere de C. Durieux, InterEditions, 1989.

Calitățile
liderilor

Liderii sunt persoane carismatice, cu o mare posibilitate de comunicare și aptitudini necesare înțelegerii oamenilor. Între calitățile liderilor⁹⁴ pot fi menționate următoarele:

- o cunoaștere a grupului pe care-l conduce și a sectorului de activitate (piața, concurența, produsele, tehnologiile, personalitățile cheie, stimulentele care motivează fiecare individ, et.);
- relații în societate și în sectorul de activitate;
- o anumită reputație și anumite antecedente privind succesul în diferite afaceri;
- aptitudini și competențe (capacitate de analiză, raționamente sigure, gândire strategică și multidimensională, facultatea de crearea relațiilor de muncă bune, sensibilitatea față de alții, înțelegerea naturii umane);
- calități personale (integritate, onestitate);
- o motivare puternică pentru a fi lider.

Unele dintre aceste calități ale liderilor se pot forma, multe pot fi educabile, iar altele sunt calități înnăscute. Originile acestor calități ale liderilor se prezintă în figura 5.2.

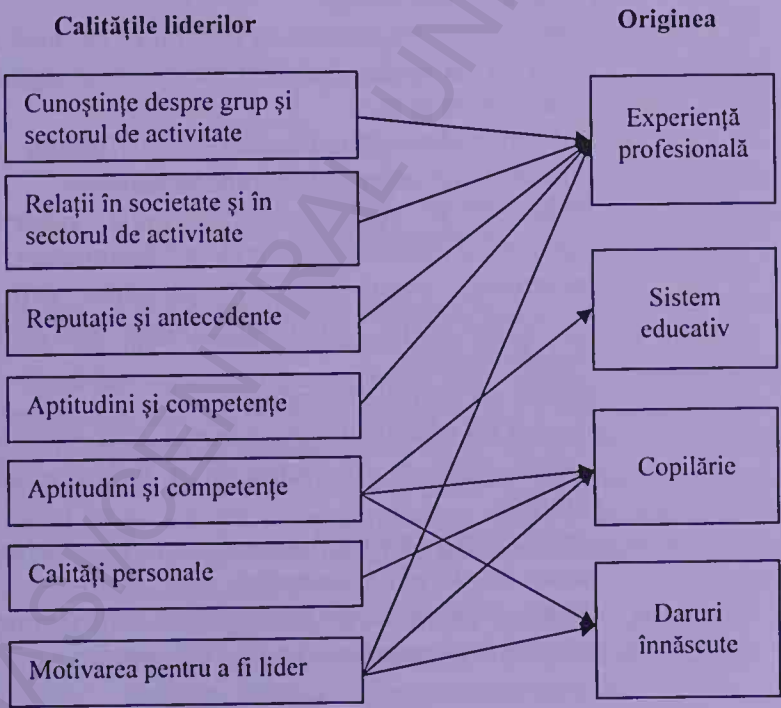


Fig. 5.2. Originile calităților liderilor

⁹⁴ Bennis W., Burt Nanis - *Diriger: les secrets des meilleurs leaders (Leaders: The Strategies for Taking Charge, 1985)*, traducere de C. Durieux, InterEditions, 1985.

Ce fac liderii ?

Pentru a evidenția calitățile pe care trebuie să le posedez liderii în întreprinderile pe care le conduc este necesar să subliniem câteva dintre activitățile desfășurate de către aceștia.

Deci, ce fac liderii pentru a acționa cu eficacitate? În general liderii:

- *Crează un set de valori și credințe pentru angajați, pe care le urmează cu pasiune;*
- *Definesc și adaptează în permanență viziunea pe care ei o au despre companie;*
- *Își respectă salariile, mai ales cei care lucrează pentru ei;*
- *Devin exemplu pentru subordonații lor, de aceea integritatea este poate cea mai importantă caracteristică;*
- *Crează un climat de încredere în cadrul organizației, prin integritatea, onestitatea și deschiderea către comunicare de care dau dovadă;*
- *Concentrează efortul subordonaților pe provocarea de a realiza obiective;*
- *Asigură angajaților (subordonaților) resursele necesare realizării obiectivelor;*
- *Consideră comunicarea ca o stradă „cu două sensuri”, astfel că nu numai transmit sarcini ci și ascultă pe cei care-i conduc;*
- *Valorifică diversitatea calităților, abilităților, pregătirii și intereselor angajaților (subordonaților);*
- *Recunosc și sărbătoresc succesele subordonaților, exploatând nevoia acestora de a fi învingători;*
- *Încurajează creativitatea subordonaților, prin acceptarea insuccesului ca ceva natural oricărui proces creativ-inovativ;*
- *Mențin un simț al umorului;*
- *Crează un climat în care oamenii sunt motivați, dar în același timp au libertatea de a îndeplini obiectivele stabilite;*
- *Devin catalizatorii schimbărilor atunci când acestea se impun în cadrul organizației;*
- *Mențin în permanență preocuparea pentru viitor, pentru perspectiva organizației pe care o conduc.*

5.2. Caracteristicile liderilor

Pentru a deveni lider este necesară o transformare a individului în muncă, în familie, în societate, în ceea ce privește responsabilitatea acestuia față de alții.

Aceasta presupune ca liderul, în procesul de management, să dea subordonaților autoritate, putere, formându-i, învățându-i să devină ei înșiși lideri. Un lider este un stăpân, un pedagog, pentru că a conduce nu înseamnă numai a crea sisteme și a distribui sarcini, ci a forma oameni, a le delega putere. A conduce înseamnă a învăța pe alții arta de a conduce, leadership-ul.

Pentru a fi un adevărat lider este necesară o reorientare a gândirii și acțiunii, astfel încât în spiritul acestuia să-și facă loc conceptul de „măreție”.

În viziunea lui P. Koestenbaum, care propune „Modelul celor patru colțuri ale leadership-ului”⁹⁵ (figura 5.3), există patru moduri de a exprima măreția în gândire și acțiune: viziunea, realismul, etica și curajul.

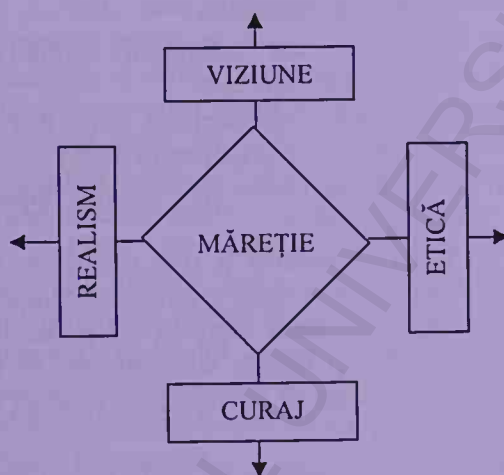


Fig.5.3. Modelul celor patru colțuri ale leadership-ului

După cum se poate observa din reprezentarea grafică a celor patru colțuri ale leadership-ului, un lider trebuie să se caracterizeze printr-o trăsătură dominantă: MĂREȚIA. Dacă liderul nu se caracterizează prin măreție, deciziile lui vor fi lipsite de calitate superioară. Dar, un lider se va caracteriza cu atât mai mult prin măreție, cu cât va da dovadă mai mult de *viziune*, cu cât va fi mai *realist*, cu cât va da dovadă de mai mult *curaj* și cu cât va dispune mai mult de *etică*. Direcția săgeților din figura 5.3 sugerează faptul că pe măsură ce un conducător dispune de aceste calități (viziune, realism, curaj și etică), în activitatea lui își va face loc mai mult MĂREȚIA, ceea ce-l va apropia mai mult de idealul de lider.

Viziunea

Viziunea, în termeni generali, presupune o gândire amplă, grija constantă pentru perspectivă, vigilență și claritate ascuțite. Spiritul vizionar este susținut de:

- un raționament abstract și analitic, prin care să se stabilească raporturi logice și să se descompună o problemă în

⁹⁵ Koestenbaum P. - *Les quatre verites du management*, InterEditions, Paris, 1993.

multiplele sale părți;

- o gândire sistematică și strategică;
- o gândire creativă, care apelează fără dificultate la subconștient;
- o capacitate de a-și îmbunătăți experiența.

Realismul

Realismul presupune a fi deschis spre luarea în considerare a economicului, a legilor țării, a culturii, a concurenței. El înseamnă să nu denaturezi realitățile și să fii în permanență în contact cu lumea exterioară. Realismul presupune:

- o atenție meticuloasă la detaliile practice, la nevoile imediate ale clienților;
- obținerea unor informații ample și menținerea unei obiectivități riguroase;
- grija pentru supraviețuire, care, în cazul întreprinderilor, se traduce prin grija pentru piață;
- o largă deschidere spre ceilalți, împreună cu care trebuie să acționezi.

Etica

Etica înseamnă a ține seama de ceilalți, a acorda o importanță reală moralei și cinstei. Acționezi etic atunci când îți place să vezi lumea dintr-un alt punct de vedere decât cel propriu. Etica și morala sunt aproape de înțelepciune. *Platon* arăta că, „*privată de înțelepciune, puterea este tiranică*“. Etica este susținută de:

- munca în echipă, de unde necesitatea loialității față de grupul de muncă;
- sensul dat muncii, fără de care șeful își pierde credibilitatea, stima și fidelitatea subordonaților;
- dragoste, care ghidează, face să-ți însușești punctul de vedere al celorlalți, dă celorlalți forță, dar, ea validează și confirmă, presupunând pătrunderea a două „*eu*“-ri într-un univers unic, în care un „*eu*“ este martorul, oglinda celuilalt „*eu*“. A iubi înseamnă a avea grijă; când celălalt suferă, să suferi și tu. Dragostea este strâns legată de comunicare, dar nu în sensul de transmitere de date exacte, ci în sens psihologic, care presupune un contact uman interior, profund, a înțelege cu sensibilitate nevoile emoționale ale celuilalt. Dragostea este o problemă de angajament, de atașament, de fidelitate. A trăda aceste promisiuni este întotdeauna penibil;
- probitate morală și principii, aderarea la valori esențiale, fiind moral când ești motivat de ceea ce este just, nu de ceea ce ți se pare bun.

Curajul

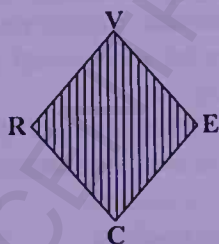
Curajul înseamnă acceptarea riscului, a acționa cu o inițiativă susținută. Curajul este susținut de:

- o educație pentru a deveni bătaios, ofensiv, dornic de a câștiga mereu;
- o autonomie și independență în gândire, care să te facă responsabil de ceea ce ești fără să-ți faci probleme de origini (părinți, educație, etnie etc.);
- o înțelegere a dezaprobării, ca fiind doar o cale greșită și nu toate încercările epuizate;
- o înțelegere a arbitrariului, a fi liber să alegi, să fii energic.

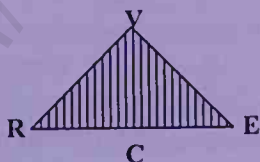
Dar, este suficient ca una dintre aceste calități să lipsească pentru ca spiritul de lider să se reducă la zero. Spre exemplu, *A. Hitler* dispunea de viziune, a fost realist și curajos, dar îi lipsea etica, drept pentru care el nu putea fi considerat un adevărat lider, un lider efice în accepțiunea celor care consideră necesare toate cele patru caracteristici prezentate ca fiind necesare pentru a ajunge la măreție.

Deci toate cele patru colțuri sunt necesare, dar în proporții diferite, deci printr-o manifestare diferită prin prisma intensității, în funcție de circumstanțe. Spre exemplu, în caz de urgență, realismul poate conta mai mult decât viziunea, deoarece se impune o soluționare rapidă a unei situații. Pe de altă parte, în momentul unui mare necaz (supărări), etica devine foarte importantă.

Dar, iată câteva exemple de persoane, în funcție de manifestarea celor patru dimensiuni ale leadership-ului, prezentate în figura 5.4.(a, b, c, d, e).

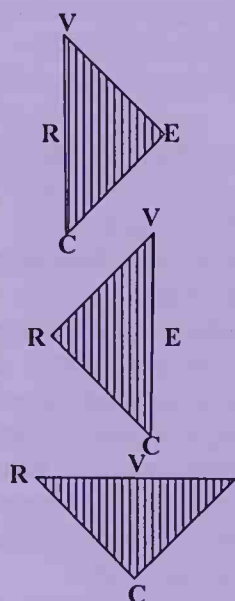


a)- reprezintă idealul de lider, întrucât se manifestă toate cele patru caracteristici: viziune (V), realism (R), curaj (C) și etică (E).



b)- persoana are viziune (V), este realistă (R), ține seama de alții (dă dovadă de etică (E), dar fără curaj (C) nu va avea inițiativă, deci nu va acționa.

Fig. 5.4. Tipuri de persoane prin prisma caracteristicilor liderilor



c)- persoana este simpatică cu viziune (V), dă dovadă de etică (E), ține seama de alții, are curaj (C), dar fără simțul realității (R) este periculoasă, ajungând adesea la faliment în cazul în care gestionează resurse.

d)- despre o astfel de persoană se poate spune că este un nemernic, pentru că are curaj (C), viziune (V), este realistă (R), dar este complet lipsită de etică (E), pentru ea celelalte persoane înseamnă de obicei cifre, instrumente, prin care își atinge scopul.

e)- persoana are curaj (C), realism (R), spirit de echipă și acționează etic (E), dar nu știe încotro se îndreaptă, lipsindu-i viziunea (V), fără de care nu poate obține rezultate notabile.

Fig. 5.4. Tipuri de persoane prin prisma caracteristicilor liderilor
(continuare)

5.3. Conceptul de leadership

Problematica leadership-ului a preocupat o seamă de personalități din domeniul managementului și încă mai preocupă și astăzi. Cu toate acestea, cel puțin printre specialiștii români din domeniul managementului nu există încă o singură opinie, acceptată măcar de majoritatea, referitoare la leadership. Când se vorbește de leadership, fie se folosește termenul în locul managementului, fie se consideră ceva total distinct de management. Iată de ce considerăm că este necesar să fie expuse câteva dintre opiniile exprimate de către specialiști recunoscuți pe plan mondial în domeniul leadership-ului.

Leadership-ul poate fi definit ca un proces prin care se influențează și se inspiră alții pentru a lucra în vederea îndeplinirii unor obiective comune, oferindu-le totodată puterea și libertatea de acțiune.

5.3.1. Abordări majore în domeniul leadership-ului

W. Bennis

Într-o lucrare consacrată leadership-ului, *W. Bennis* a studiat 90 de indivizi din diferite categorii ale societății americane, între care Neil Armstrong, antrenori sportivi, dirijori, oameni de afaceri etc., identificând patru competențe⁹⁶ care le sunt comune:

⁹⁶ Bennis W., Burt N. - *Diriger: les secrets des meilleurs leaders (Leaders: The Strategies for Taking Charge, 1985)*, traducere de C. Durieux, InterEditions, 1985.

- capacitatea de a stăpâni o situație;
- capacitatea de comunicare;
- încrederea pe care o exprimă;
- capacitatea de a se conduce singuri.

Capacitatea de a stăpâni atenția se referă la facultatea de a avea o percepție de viitor despre care alții pot crede că este a lor. Capacitatea de a comunica percepția proprie și a o transforma într-un succes pentru organizație reprezintă, în opinia lui, o altă calitate a liderilor și o cerință în leadership.

Referitor la încrederea pe care o exprimă, *W. Bennis* o descrie ca fiind „cimentul emoțional care apropie salariații și liderii”. Capacitatea de a se conduce singuri semnifică tenacitate, autocunoaștere, voința de a-și asuma riscuri, angajament. Aceasta implică mai ales dorința de a învăța, de a trage învățăminte din eșecuri. El menționează că „cel care învață se așteaptă la eșec și că cel mai grav în leadership este de a obține un succes precoce”.

W. Bennis este un „guru” unanim recunoscut al leadership-ului. Într-o lucrare amintită mai sus, el pune trei întrebări⁹⁷ cu caracter pragmatic:

- Cum se învață leadership-ul?
- Cum se predă leadership-ul?
- Ce rol poate să-l joace o organizație pentru a încuraja sau a înăbuși (inconștient) calitățile de leader?

J. Adair

Conceptul de leadership este tratat și de către *John Adair*, considerat unul dintre pionierii gândirii britanice asupra teoriei și practicii leadership-ului. El are o triplă contribuție la conturarea acestui domeniu, care constă în:

- faptul că a fost primul care a demonstrat că leadership-ul nu presupune neapărat o aptitudine înnăscută, ci se poate dobândi ca orice altă calitate;
- aceea că el contribuie la transformarea chiar a conceptului de management, adăugându-i noțiunea mai largă de leadership, căreia îi asociază capacitatea de a lua decizii, de comunicare și de gestionare a timpului;
- el definește leadership-ul ca „un ansamblu format din SARCINĂ, ECHIPĂ și INDIVID, care fac obiectul învățământului orientat spre sarcină”⁹⁸.

J. Adair considera că acest concept „prezintă în cadrul

⁹⁷ Bennis W. - *Profession: Leaders (On Becoming a leader, 1989)*, traducere de C. Durieux, InterEditions, 1989.

⁹⁸ Adair J. - *Effective Leadership*, Wildorshot, Gower, 1983.

studiilor de management, aceeași importanță ca teoria generală a relativității a lui Einstein în fizică⁹⁹.

J. Adair are o contribuție deosebită prin clarificarea diferenței între „leading” (a conduce, a comanda) și „managing” (a gira, a gestiona). El explică faptul că „leadership-ul implică o orientare, o direcție. Leading derivă dintr-un cuvânt anglo-saxon comun limbajului din nordul Europei, care semnifică ruta, calea sau cap pentru o navă. Cuvântul lasă să se înțeleagă că se știe care va fi următoarea etapă... Provenind din latinescul «manus» (mână), «managing» semnifică o noțiune diferită care se regăsește, spre exemplu, în «manevrarea unui vapor», mai strâns legat de ideea de mașină. Managing a apărut în secolul al XIX-lea, în timp ce inginerii și contabilii au început «să ia în mână» conducerea întreprinderilor, pe care aveau tendința să le considere sisteme. Dar, elemente prețioase în noțiunea de management sunt absente în cea de leadership. Managing presupune ideea de control mai concret, de control financiar și de administrare. Liderii nu sunt neapărat competenți să administreze sau să gestioneze resurse»¹⁰⁰.

Leadership-ul vizează munca în grup, crearea echipei. Grupurile au tendința de a avea lideri, iar liderii se străduiesc să creeze grupuri. De fapt, dacă cineva ocupă un post de manager, el nu va putea fi considerat un lider, decât atunci când funcția sa va fi acceptată ca atare trup și suflet de către cei care lucrează cu el.

Pentru J. Adair, conceptul de leadership poate fi explicat prin trei nevoi ale grupului de muncă¹⁰¹:

- nevoia de a îndeplini o sarcină comună;
- nevoia de a se manifesta ca o echipă;
- nevoia de a se manifesta ca individ.

Toate aceste trei nevoi se întrepătrund ca în figura 5.5, el redând conceptul de leadership.



Fig. 5.5. Conceptul de leadership

⁹⁹ Adair J. - *Great Leader*, Guildford, Tolbot Adair Press, 1989.

¹⁰⁰ Adair J. - *Not Boss But Leaders*, Guildford, Tolbot Adair Press, 1988.

¹⁰¹ Adair J. - *Understanding Motivation*, Guildford, Tolbot Adair Press, 1990.

Într-o lucrare mai recentă, J. Adair prezintă o listă a misiunilor leadership-ului¹⁰², care cuprinde:

- a planifica, prin care se înțelege a căuta toate informațiile disponibile, a defini grupurile, sarcinile sau obiectivele, a stabili un plan realizabil;
- a pregăti, care implică punerea la curent a echipei, distribuirea sarcinilor, definirea standardelor echipei;
- a controla, adică a menține standardele grupei, a asigura progresul spre obiective, orientarea către acțiune și spre luarea deciziilor;
- a încuraja, prin exprimarea aprobării contribuțiilor individuale, a crea un spirit de echipă, a înlătura tensiunile cu umor, a rezolva dezacordurile;
- a informa prin precizarea sarcinii și a planului, a rezuma ideile și sugestiile;
- a evalua, prin verificarea fezabilității ideilor, testarea consecințelor, analiza performanțelor grupului și ajutorul pentru auto-evaluare.

J. Adair, prin aceste misiuni ale leadership-ului, actualizează de fapt modelul ierarhizării nevoilor a lui Maslow și funcțiile managementului ale lui H. Fayol. Reiese din această prezentare a misiunilor leadership-ului că în realitate avem de-a face tot cu procese de management, dar în cadrul cărora se pune accent mai mare pe latura umană a acestora.

5.3.2. Cele două părți (strategică și umană) ale leadership-ului

Combinațiile financiare, fuziunile, achizițiile, restructurările pot ameliora afacerile unor companii, dar viitorul veritabil constă în factorul uman, în lăuntrul individului. Omul este „sângele” care hrănește întreprinderea, așa că nu se pot concepe afaceri fără oameni, pentru ei fac și desfac totul. De aceea pe lângă o latură strategică, ce ține de măreția în gândire, de capacitatea de a scruta viitorul, leadership-ul trebuie să dispună și de o latură umană, personală, care provine din măreție și inspirație, din atenția acordată altor persoane, inimilor și destinelor lor.

Cele două laturi ale leadership-ului¹⁰³ (9), formate din partea strategică și cea umană, pot fi reprezentate ca în figura 5.6.

Așa cum reiese din figura 5.6. există două laturi ale leadership-ului, una obiectivă, în care se ține seama de prevederile strategice, și alta subiectivă, care ține de calitățile liderilor.

¹⁰² Adair J. - *Understanding Motivation*, Guildford, Tolbot Adair Press, 1990.

¹⁰³ Kotter S. - *Le leadership de l'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris, 1990.



Fig. 5.6. Matricea leadership-ului

Latura obiectivă, care ține de spațiul exterior, reclamă știința, iar latura subiectivă, care ține de spațiul interior, reclamă intuiția, universul exterior necesită măsura, cel interior, intuiția, poezia. *Legătura dintre cele două universuri se face prin intermediul corpului uman, care reprezintă o interfață.*

În aceste condiții, a avea o „strategie a culturii” înseamnă a comite o mare eroare, înseamnă a aplica limbajul obiectivității la fenomene subiective, care este la fel de grav ca și în cazul aplicării unui limbaj subiectiv pentru a rezolva o problemă obiectivă. Nu se poate vorbi de „dragoste științifică”, după cum nu se poate vorbi de „inginerie poetică”.

În domeniul afacerilor, problemele pot fi abordate cu ajutorul teoriei generale despre lume, aplicabilă în toate domeniile, dar răspunsurile se găsesc, în primul rând, în *spiritul liderului*, în decizia sa individuală. Cele patru colțuri ale leadership-ului permit înțelegerea laturii umane a acestuia. Între cele două laturi ale leadership-ului (9) există o strânsă legătură, sugerată și în figura 5.7.

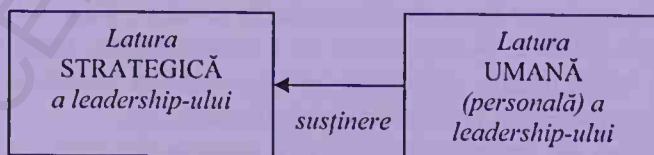


Fig. 5.7. Cele două laturi ale leadership-ului

În general, o afacere demarează cu un înalt grad de leadership și o strategie discutabilă. Dar, imediat managementul și investitorii se informează despre mediul concurențial, apropiindu-și o strategie mai bună, uneori apelând la o societate de „consulting”, sau angajând un bun specialist în planificare strategică.

Din păcate, încercând să se îmbunătățească strategia, se uită foarte ușor partea „umană“, personală a leadership-ului. Pe măsură ce se progresează în domeniul strategiilor (în detrimentul părții umane a leadership-ului), firma descoperă că respectivelor strategii nu le mai este potrivită cultura organizației. Apare astfel un incredibil consum de timp și de muncă neproductivă, semn că birocrăția s-a instalat. Pentru a ieși din situația în care o bună strategie coexistă cu o slabă conducere a personalului, este un lucru foarte dificil.

S-a constatat, pe bază de sondaje efectuate în cadrul organizațiilor, că în ultima perioadă managementul acestora este mai puțin orientat către angajați, decât în perioada în care organizațiile, în general, și întreprinderile, în special, erau de dimensiuni mai mici și funcționau într-un mediu cu o concurență mai redusă. De asemenea, și angajații sunt mai puțin devotați organizațiilor în care lucrează. Strategia semnifică fuzionări, achiziții, alianțe, produse, scenarii pentru viitor, în timp ce latura umană (personală) înseamnă loialitate, angajament, sacrificiu, morală, entuziasm, energie, bucurie, inovație, inițiativă, curaj.

Un element foarte important îl reprezintă susținerea pe care cultura unei organizații o asigură obiectivelor sale. De obicei, asupra acestui aspect trebuie să se îndrepte eforturile, dar adesea este domeniul care se neglijează.

5.3.3. Locul leadership-ului în afaceri

În general, afacerile intercondiționează cu patru domenii distincte¹⁰⁴: economia mondială, cultura organizației, strategia și leadership-ul, așa cum se poate observa din figura 5.8.

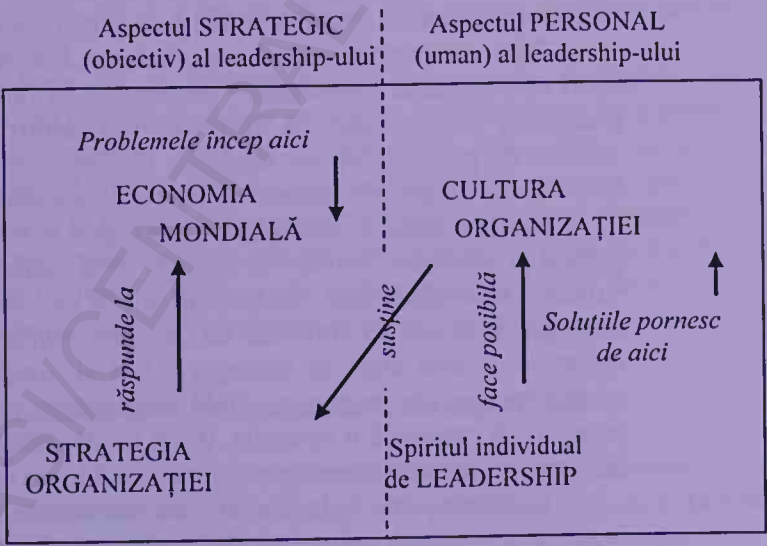


Fig. 5.8. Domeniile afacerilor

¹⁰⁴ Bennis W., Burt N. - *Diriger: les secrets des meilleurs leaders (Leaders: The Strategies for Taking Charge, 1985)*, traducere de C. Durieux, InterEditions, 1985.

Economia mondială

Economia mondială este reprezentată de situația politică și economică de ansamblu, de forțele istorice, de constrângerile pieței care guvernează lumea, unde fiecare întreprindere trebuie să acționeze.

Strategia organizației

Strategia organizației este răspunsul organizației la o astfel de situație, reprezentată de economia mondială, arătând cum o afacere poate supraviețui într-o lume reală. Strategia este o necesitate imperioasă, succesul organizației bazându-se pe calitatea strategiei, pe răspunsurile la exigențele pieței.

Aceste două domenii ale afacerilor sunt considerate *fenomene obiective*, ele constituind aspectul *strategic* al leadership-ului. Logica de abordare a lor, limbajul utilizat constă în *obiectivitate*, adică precizie, matematici, știință și analiză. În realitate, asupra acestor domenii insistă majoritatea școlilor de management.

Cultura organizațională

Cultura organizațională, ca domeniu imaterial, care desemnează sentimentele proprii unui grup de oameni, ca membri ai organizației, semnifică „*loialitate și angajament față de organizație*“.

Cultura organizațională concentrează o enormă putere emoțională, în același timp pozitivă și negativă.

Cultura trebuie să susțină strategia, transformând-o în rezultate concrete, ea fiind un factor de succes în majoritatea organizațiilor. Deci, prin ea se poate câștiga un avantaj concurențial, dar, în anumite condiții, se și poate pierde.

Prin comparație cu cultura, strategia este un lucru mai ușor, ea reprezintă „*mecanica*“ proceselor, în timp ce cultura presupune personalitate, ea având nevoie pentru a fi pusă în valoare de personalități de excepție, de ființe de caracter, de lideri. *Ca și dragostea, cultura nu poate fi cumpărată.*

Multe companii sunt adeseori în impas la interfața dintre cultură și strategie, apelând la experți, când cultura nu susține suficient strategia. Mulți conducători susțin că, odată elaborată strategia, execuția ei urmează de la sine. Nimic mai greșit, deoarece de-abia după ce strategia a fost elaborată, adevărata muncă începe. De asemenea, mulți conducători sunt mai bine pregătiți să conceapă o strategie, decât să stăpânească procesul de punere a acesteia în aplicare.

Leadership-ul

Leadership-ul organizației, ca factor de succes, se bazează pe spiritul individual de leadership al componentilor organizației respective, pe calitățile managerilor care pot să-i treacă în rândul liderilor.

5.3.4. Gruparea companiilor după competența în leadership

Companiile pot fi clasificate¹⁰⁵ după competența lor în arta de a conduce, ca în figura 5.9.

		Latura strategică a leadership-ului	
		+	-
Latura umană a leadership-ului	-	<i>Companie reinventată</i>	<i>Companie întreprinorială</i>
	+	<i>Una dintre cele 1.000 de companii selecționate de revista FORTUNE</i>	<i>Companie în FALIMENT</i>

Fig. 5.9. Clasificarea companiilor după competența în leadership

O întreprindere care dispune de un leadership performant, atât prin prisma calității strategiilor adoptate, cât și a laturii umane, a relațiilor dintre salariați, dar mai ales dintre conducători și subordonați, va fi o întreprindere de succes, care se poate aprecia că „se reinventează permanent“, în funcție de noile condiții din mediu. La polul opus se situează întreprinderea cu un leadership slab, atât prin prisma strategiilor adoptate, cât și a laturii umane, ceea ce mai devreme sau mai târziu va conduce la faliment.

Întreprinderea cu un leadership slab prin prisma strategiilor adoptate, dar performant în ceea ce privește latura umană, se potrivește mai mult întreprinderilor în care spiritul întreprinzător joacă un rol important. Majoritatea întreprinderilor însă dispun, în general, de un leadership care pune accent pe strategie, dar care neglijează latura umană, sunt, în general, întreprinderile conduse de către manageri.

Din cele prezentate mai sus privind întreprinzătorii, managerii și liderii se poate trage concluzia că între aceștia există atât asemănări, cât și deosebiri prin prisma calităților și cunoștințelor de care dispun și pe care le aplică.

5.4. Comparație între întreprinzători, manageri și lideri

Așa cum rezultă din definirea și caracterizarea întreprinzătorilor managerilor și liderilor, înseamnă că aceștia nu se exclud unii pe alții, și nici că ar fi necesar să se dezvolte cunoștințele și/sau calitățile numai pentru o anumită categorie de astfel de conducători, fiecare având rolul ei în dezvoltarea echilibrată a unei organizații și chiar a unei economii naționale. Dar nevoia pentru una sau alta dintre aceste categorii de

¹⁰⁵ Kotter S. - *Le leadership de l'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris, 1990.

conducători și dintre calitățile lor diferite poate să varieze de la o perioadă la alta din dezvoltarea organizației sau a economiei naționale.

Asemănări

Se poate afirma că același conducător, indiferent de nivelul ierarhic la care se situează, poate dispune de cunoștințe și calități proprii întreprinzătorilor, managerilor și liderilor, evident în proporții diferite.

Dacă acceptăm concepția potrivit căreia, managerii sunt persoanele care exercită funcțiile managementului (prevedere, organizare, coordonare, antrenare, control-reglare), atât practica din cadrul organizațiilor, cât și teoria referitoare la întreprinzători și lideri atestă faptul că și aceștia exercită aceste funcțiuni. Deci, din acest punct de vedere toate cele trei categorii de conducători (manageri, întreprinzători și lideri) se aseamănă.

Deosebiri prin prisma exercitării funcțiilor managementului

Dar, chiar prin prisma acestor funcții ale managementului ei se și deosebesc, deoarece fiecare pun accent pe unele dintre aceste funcții și folosesc modalități diferite de exercitare a lor. Spre exemplu, *prin prisma exercitării funcției de prevedere a managementului*, întreprinzătorii și liderii dispun de anumite calități care le permit să anticipeze viitorul, să folosească viitoarele oportunități, în timp ce managerii, pentru a exercita această funcție, se folosesc mai mult de anumite metode și tehnici învățate și mai puțin pe calități personale.

De asemenea, dintre cele trei categorii, liderii se disting printr-o largă viziune, ceea ce le conferă adesea un avantaj competitiv. Un manager are tendința de a acționa mai „rigid“, ceea ce în timp, conduce la birocrație, care frânează creativitatea, cu toate efectele negative pentru organizația în care funcționează. Dimpotrivă, un lider are tendința de a fi mai impulsiv, iar fără unele calități de manager, pentru a menține lucrurile în mână, el riscă să devieze spre o nebunie tiranică, la fel ca *Adolf Hitler*. Așa se explică poate nevoia permanentă atât de calități de manager, cât și de calități de lider, întrucât numai unele pot lua o turnură nedorită. Aceste calități sunt necesare, însă în proporții diferite, în funcție de împrejurări. Spre exemplu, în perioadele de criză, poate că este mai mult nevoie de lideri, alături de manageri într-o proporție mai redusă.

Deosebiri prin prisma rolurilor îndeplinite

Dacă avem în vedere *rolurile îndeplinite de către manageri*, se constată că aceștia trebuie să desfășoare activități pentru exercitarea atât a rolului de lider, cât și a celui de întreprinzător. Aceasta denotă că aceeași persoană trebuie să dispună de calități de manager, întreprinzător și lider. Dar, de aceste calități fiecare conducător dispune în proporții diferite. Cel care va dispune mai mult de calități de manager va căuta să

înlătura riscul, în timp ce un potențial întreprinzător își va asuma riscul. Apoi, liderii fac în general dovada spiritului de echipă, în timp ce întreprinzătorii independenți, individualiști și combativi.

Spiritul întreprinzător este favorabil conducerii propriiei afaceri, dar atunci când se integrează în grup, acest individualism poate să determine apariția unor probleme. Foarte rar întreprinzătorii caută să țină seama de interesele altora, ei conducând, chiar după crearea întreprinderii și creșterea dimensiunii acesteia, într-o manieră independentă, ceea ce va genera mai devreme sau mai târziu conflicte.

În activitatea pe care o desfășoară, liderii știu să fie penetranți, să-și apere interesele, într-un mediu concurențial, dar să și coopereze, ceea ce este foarte necesar în cadrul întreprinderilor mari cu o activitate complexă. În elaborarea unui plan, spre exemplu, liderii, în baza unei viziuni, își stabilesc o strategie, ținând cont de interesele celorlalți indivizi și a altor grupuri din cadrul organizației, în timp ce întreprinzătorii elaborează strategia cea mai favorabilă propriilor interese, fără a ține seama de interesele altora. De asemenea, liderii stabilesc o rețea de relații luând în considerare persoane cheie (superiori, colaboratori, subordonați etc.), în timp ce întreprinzătorii își construiesc o rețea puternică de subordonați, ignorând superiorii, colaboratorii.

În concluzie, se poate aprecia că același individ poate cumula cunoștințe și calități de întreprinzător, de manager și de lider, în proporții diferite, ponderea acestora recomandându-l pentru una dintre aceste categorii. Considerăm de asemenea că, leadership-ul nu reprezintă ceva diferit de management, o activitate care se desfășoară în paralel cu managementul, ci un management în care se pune un accent mai mare pe latura umană, pe relațiile dintre manageri și subordonați și, în general, pe relațiile dintre personalul unei organizații și pe calitățile personale ale conducătorilor care le conferă o largă viziune.

5.5. Bibliografie

1. Adair J. – *Effective Leadership*, Wildorshot, Gower, 1983.
2. Adair J. – *Not Boss But Leaders*, Guildford, Tolbot Adair Press, 1988.
3. Adair J. – *Great Leader*, Guildford, Tolbot Adair Press, 1989.
4. Adair J. – *Understanding Motivation*, Guildford, Tolbot Adair Press, 1990.
5. Bennis W. – *Profession: Leaders (On Becoming a leader, 1989)*, traducere de C. Durieux, InterEditions, 1989.

6. Bennis W. – *The Unconscious Conspiracy – Why leader can't lead*, Amacon Press, New York, 1978.
7. Bennis W., Burt Nanns – *Diriger: les secrets des meilleurs leaders (Leaders: The Strategies for Taking Charge, 1985)*, traducere de C. Durieux, InterEditions, 1985.
8. Koestenbaum P. – *Les quatre verites du management*, InterEditions, Paris, 1993.
9. Kotter S. – *Le leadership de l'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris, 1990.
10. Mintzberg H. – *Le management: Voyage au centre des organizations*, Les Editions d'Organisation, 1990.
11. Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu G., Verboncu I., Cochină I. – *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.
12. Shapero A. – *Entrepreneurship and Economic Development Proceeding of Projeect*, Inseed Sumer, 1975.
13. Stoner S.A., Freeman R.E. – *Management*, Prentice Hall, 1992.

CAPITOLUL 6

MANAGEMENTUL BAZAT PE CREAREA, ÎMPĂRTĂȘIREA ȘI EXPLOATAREA CUNOȘTINȚELOR („KNOWLEDGE MANAGEMENT”)

Procesul de crearea a unei noi afaceri, fie că presupune și înființarea unei noi întreprinderi, fie doar dezvoltarea unei întreprinderi deja existente, nu poate fi abordat în afara noii orientări atât în management, cât și în dezvoltarea economică în general, prin accentul pus pe crearea, împărtășirea și exploatarea cunoștințelor din cadrul organizațiilor.

6.1. Scurt istoric al împărtășirii și exploatării cunoștințelor

Nevoia împărtășirii și folosirii cunoștințelor

Succesul desfășurării oricărei activități depinde de nivelul de cunoștințe, de expertiza de care dispun cei implicați în respectiva activitate, dar și de măsura în care cei care dispun de mai multe cunoștințe, de o experiență mai bogată doresc și reușesc să le folosească și să le împărtășească celorlalți pentru a fi mai eficienți, pentru a nu repeta aceleași greșeli pe care ei le-au făcut.

Din cele mai vechi timpuri oamenii și-au împărtășit cunoștințele, în sensul că cei mai în vârstă și-au diseminat cunoștințele în cadrul familiei sau chiar a comunității, pentru progresul acestora. În zilele noastre se întâmplă la fel, chiar dacă este vorba de cele mai sofisticate organizații, în sensul că în afara cunoștințelor stocate pe diferiți suportați informaționali, la care au acces cei implicați în procesele respective, succesul depinde în mare măsură de unele cunoștințe care se află doar în mintea oamenilor, care sunt sau nu dispuși să le folosească și cu atât mai mult să le împărtășească.

Modalități de împărtășire a cunoștințelor

Oamenii au folosit diferite modalități de a-și transmite cunoștințele de care dispuneau la un moment dat. Astfel, pentru primele grupuri sociale organizate, discuțiile la umbra unui

copac erau un prilej de a-și împărtăși cunoștințele și în același timp de a se evidenția, de ce nu, ca potențiali lideri ai grupului respectiv. Mai târziu, dezbaterile în vatra satului, întâlnirile orășenești, consultațiile profesionale sau conferințele devin tot atâtea modalități de transmitere a cunoștințelor pe care indivizii le posedă, altora din același domeniu de preocupare.

Preluarea și interpretarea de către Platon a ideilor mentorului său Socrate și în felul acesta transmiterea lor noilor generații, care le-au interpretat stimulând astfel creativitatea este o modalitate de transmitere și folosire a cunoștințelor în cadrul societății. La fel s-a întâmplat și în alte culturi. Spre exemplu *Învățăturile lui Confucius*, *Arta războiului a lui Sun Tzu* sau *Piramidele din Egipt* au servit toate la diseminarea unor cunoștințe.

Una dintre modalitățile foarte importante de transmitere a cunoștințelor a constat în *migrația popoarelor*, care a contribuit la transferul cunoștințelor pe alte continente. Astăzi, organizarea videoconferințelor, învățământul la distanță oferă tot atâtea oportunități de diseminare a cunoștințelor pentru a fi folosite pentru o dezvoltare economică mai accentuată.

Tot printre modalitățile de transmitere a cunoștințelor pot fi menționate rapoartele de activitate, procesele verbale ale reuniunilor, băncile de date organizate la diferite niveluri ale societății, pentru ca în ultimul timp să prolifereze transferul electronic de informații.

Cu toate că asistăm la o dezvoltare extraordinară a modalităților de transmitere a cunoștințelor, acestea nu sunt disponibile oriunde și oricând, de aceea procesul de transfer de cunoștințe este încă destul de dificil, dacă avem în vedere mai ales diferențele de nivel de pregătire a populației din diferite zone ale globului. De aceea cunoașterea este încă în multe cazuri „ascunsă” în capetele unor oameni.

6.2. Conceptul de cunoștințe

Ce sunt cunoștințele?

Potrivit dicționarului explicativ al limbii române, una dintre semnificațiile conceptului de *cunoștințe* este reprezentată de „totalitatea noțiunilor, ideilor, informațiilor pe care le are cineva într-un domeniu oarecare”¹⁰⁶. Iar pentru *cunoaștere*, în același dicționar se menționează „reflectarea în conștiință a realității existente independent de subiectul cunoscător” sau

¹⁰⁶ xxx - Academia Română, Institutul de lingvistică „Iorgu Iordan” – DEX – Dicționarul explicativ al limbii române, Ediția a II-a, Universul Enciclopedic, București, 1998

„faptul de a poseda cunoștințe, informații, date asupra unui subiect, asupra unei probleme”¹⁰⁷.

Potrivit dicționarului Webster cunoașterea este *faptul sau condiția de a cunoaște ceva îndeaproape, câștigând experiență în gândire sau asociere*.

În vorbirea curentă există mult mai multe semnificații ale noțiunii de cunoaștere și de cunoștințe. Spre exemplu, cunoștințele pot fi înțelese ca *ideile sau înțelegerile pe care o persoană le posedă și pe care le folosește pentru a desfășura o activitate cu eficiență în vederea realizării unor obiective*. Sau, *cunoștința presupune dobândirea și înțelegerea unor fapte, adevăruri sau informații câștigate prin experiență sau învățare*. Cunoștințele reprezintă un termen cu multe înțelesuri în funcție de context, dar de regulă este strâns legat de alte concepte ca: *înțelegere, informație, instrucție, comunicare, reprezentare, învățare și stimulare mentală*¹⁰⁸.

Cunoștința sau cunoștințele sunt totuși distincte de informație. Deși ambele desemnează în general un adevăr, cunoștința este o informație folositoare, este o informație asociată cu intenția de a fi folosită. Studiul cunoașterii poartă denumirea de epistemologie. Platon definea cunoașterea ca o *justificare a adevăratei credințe*.

Trebuie să se facă distincție între „informație” și „cunoștință, cunoaștere”, pentru a explica mai bine termenul de *managementul cunoașterii sau managementul cunoștințelor* și poate nonsensul acestui termen atât de des folosit inclusiv în țara noastră.

Prin cunoștințe definim, în general, ceea ce știm, acestea implică un proces mental de: *înțelegere și învățare*. Ori de câte ori vrem să exprimăm ceea ce știm vom folosi comunicarea (orală, scrisă, grafică sau prin gesturi). Dar prin comunicare noi nu transmitem *cunoaștere, sau cunoștințe*, ci informație pe care mintea noastră o poate asimila, înțelege și o poate încorpora într-o *structură proprie de cunoștințe*. O astfel de structură de cunoștințe nu este identică pentru fiecare persoană care folosește aceleași informații, pentru că, așa cum aprecia *Alfred Schultz* o astfel de structură are o „*determinare biografică*”¹⁰⁹.

Ca urmare o cunoaștere edificată pe anumite informații

¹⁰⁷ xxx - Academia Română, Institutul de lingvistică „Jorgu Iordan” – DEX – Dicționarul explicativ al limbii române, Ediția a II-a, Universul Enciclopedic, București, 1998

¹⁰⁸ Polanyi M. - *Personal knowledge: towards a postcritical philosophy*, Chicago, IL: University of Chicago Press, 1958

¹⁰⁹ Schultz A. - *The phenomenology of the social world*, Evanston, IL: Northwestern University Press, 1967

este diferită de la o persoană la alta. Așa se explică faptul că orice din afara minții omului care poate fi manipulat poate constitui o *dată* dacă reprezintă o descriere cifrică sau letrică a unui fenomen, proces sau obiect, sau *informație*, dacă aceasta aduce un plus de cunoaștere receptorului. Acestea se pot constitui în *resurse informaționale* sub diferite forme: colecții de documente în reviste, mesaje e-mail, cărți în arhive, scrisori, etc. Acestea pot fi gestionate, se poate vorbi de un management al sistemului informațional, dar *cunoașterea, cunoștințele* (ceea ce știm) niciodată nu poate fi gestionat decât poate de către individul care le posedă. Pentru că, în realitate, adesea noi nu știm ceea ce știm decât atunci când avem nevoie de acele *cunoștințe*, când trebuie să soluționăm ceva. Se pare că fiecare dintre noi are un control foarte redus asupra ceea ce știe.

Cunoștințele tacite

În general, atunci când se dorește explicarea termenului de *managementul cunoașterii* sau *managementul cunoștințelor* se utilizează și termenul de *cunoștințe tacite*. Acesta este atribuit lui *Polanyi* care considera *tacit* adică *ascuns*, deci cunoștințele tacite sunt cele ascunse inclusiv pentru cunoscător. De aceea el afirma că „noi cunoaștem mai mult decât putem spune”¹¹⁰. Acest termen de *cunoștințe tacite*, care sunt în general greu accesibile chiar celui care le posedă este folosit în mod eronat de către cei care consideră că le pot *obține de la cei care le posedă*, deci pot fi gestionate, pentru a explica termenul de *managementul cunoștințelor*.

Cunoștințele tacite implică un proces de înțelegere, care el însuși este puțin înțeles. Ca urmare aceste cunoștințe tacite nu pot fi capturate, obținute de la cei care le posedă și cu atât mai puțin pot fi gestionate în sensul managementului cunoștințelor.

Poate părea surprinzător, dar cele mai multe din cunoștințele noastre rămân ascunse sub formă de *cunoștințelor tacite* și ele apar doar atunci când ne confruntăm cu o problemă care așteaptă o rezolvare. De acest adevăr ne dăm seama foarte bine atunci când suntem puși în situația de a face reclamă unui produs, fără a cunoaște preferințele consumatorilor. Cât efort se va depune, pentru ca în final să ajungem total dezamăgiți de efectul respectivului demers. Aceasta demonstrează că adevărul nu este caracteristic *unei alte lumi*, ci mintea noastră descoperă adevărul prin interacțiune cu lumea înconjurătoare. Adevărul este inseparabil de fapte, el nu precede reflecția, ci este un rezultat al acesteia, el este o calitate a acțiunii despre care

¹¹⁰ Polanyi M. - *Personal knowledge: towards a postcritical philosophy*, Chicago, IL: University of Chicago Press, 1958

vorbim sau scriem.

Lumea în care trăim se prezintă ca o indicație crudă care trebuie întregită prin interpretare pentru a-i da o semnificație. Interpretarea trebuie să fie adecvată indicației, ca intrare, dar ea depinde și de contribuția celui care face interpretarea.

Este perfect adevărat că noi creăm propria noastră înțelegere a lumii. Prin povestiri noi punem împreună fapte percepute ale lumii exterioare, în combinație cu timpul, cu spațiul și cu intențiile umane, ceea ce constituie interpretarea noastră a lumii, descoperind ceea ce este, deci noi știm, noi cunoaștem.

O altă semnificație o întâlnim la *Nonaka și Takeuchi*, care vorbesc despre „*cunoștințe implicite*” ca „*modele mentale, sub forma unor scheme, paradigme, perspective, credințe sau puncte de vedere care ajută indivizii să perceapă și să definească lumea*”¹¹¹.

Aceste cunoștințe implicite nu sunt în mod normal exprimate, înregistrate, dar ele ar putea fi. Ele sunt folosite atunci când vrem să performăm în acțiunile noastre și ele pot fi împărtășite altor persoane cu o experiență și cultură comune. Spre exemplu, de astfel de cunoștințe au nevoie persoanele care își desfășoară munca în alte culturi, pentru a înțelege *cum se gândește în cultura respectivă*. În general un astfel de mod de gândire nu este scris undeva, el aparține persoanelor din cultura respectivă, dar la nevoie poate fi și scris. În opinia celor doi autori menționați, cunoștințele implicite pot fi exprimabile, pe când cele tacite nu pot fi exprimabile, descrise.

Capital intelectual

Capitalul intelectual este un jargon folosit de către economiști pentru a descrie de fapt cunoștințele. Deși, dintr-un anumit punct de vedere, folosirea acestui termen imaginat conduce la confuzii, dintr-un alt punct de vedere el pare justificat, dacă ne gândim că informațiile, în economia de piață, trec de la vânzător la cumpărător și că transferul cunoștințelor presupune un anumit cost, uneori foarte ridicat.

Folosirea de către economiști a termenului de capital intelectual a permis realizarea distincției între *cunoștințe (capital intelectual)* și informații. Informația, ca dată ce aduce un plus de cunoaștere receptorului este diferită de cunoștință care presupune ceva credibil, adevărat (care funcționează), ceva care dă încredere.

Uneori, în practică, nu se realizează această diferență între cunoștințe și capital intelectual. Așa se explică afirmația greșită potrivit căreia *cunoștințele circulă cu viteza luminii*. În

¹¹¹ Nonaka I. & Takeuchi H. -*The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynasties of innovation*. Oxfors: Oxford University Press, 1995

realitate este foarte ușor să transferi informații dintr-un loc în altul, dar cunoștințele (capitalul intelectual) este cel mai adesea foarte dificil să le transferi de la o persoană la alta iar timpul necesar este foarte îndelungat.

6.3. Semnificația conceptului „knowledge management”

Impunerea unor concepte „la modă” în managementul organizației

Începând cu primele preocupări din domeniul managementului științific, care se atribuie, în principal lui F.W. Taylor și lui H. Fayol, au fost remarcate opinii ale unor specialiști prin care se impuneau, mai ales în rândul teoreticienilor, unele concepte noi, la modă, prin care se viza creșterea eficacității muncii managerilor și implicit performanțe deosebite ale organizațiilor. Astfel, pot fi remarcate preocupări în domeniul *tehnic*, prin importanța acordată dotării întreprinderilor cu mașini, utilaje și tehnologii performante, în domeniul *economic*, prin accentul pus pe folosirea resurselor, în domeniul *resurselor umane*, prin accentul pus pe oameni ca principală resursă a organizației.

Aceste orientări s-au concretizat într-o serie de tehnici specifice, între care fără a avea pretenția unei liste exhaustive și nu neapărat într-o ordine cronologică, pot fi enumerate: *teoria X și teoria Y, organizarea matricială, managementul prin obiective, managementul prin excepții, dezvoltarea organizațională, constituirea unei echipe, benchmarking, organizația care învață*, etc. Toate acestea, la timpul lor au fost considerate preocupări „la modă”, după care ele erau considerate „demodate”, deși au contribuit mai mult sau mai puțin la creșterea eficacității managerilor și eficienței întreprinderilor.

Pe această linie se înscrie și *knowledge management* care, deși din modul în care se prezintă la reuniuni științifice sau în unele materiale de specialitate publicate, pare un „panaceu” pentru toate problemele (vezi: economia cunoașterii, societatea bazată pe cunoaștere, managementul cunoașterii), în opinia unora s-ar dovedi o idee utopică pentru soluții practice de creștere a eficacității muncii managerilor și a eficienței utilizării resurselor în cadrul organizațiilor.

Evoluția folosirii conceptului „knowledge management”

Folosirea termenului „knowledge management” o întâlnim aproximativ prin anii '90 în cadrul unor publicații de specialitate și mai ales în rândul teoreticienilor din domeniu. Termenul este folosit mai puțin până prin anul 1997, după care cunoaște o creștere puternică a frecvenței folosirii în materialele

Opinii privind „knowledge management”

de specialitate apărute, sau în cadrul comunicărilor științifice din domeniu. Termenul este folosit cel mai frecvent în legătură cu sistemul informațional și managementul informațiilor, dar și în domeniul managementului în general, al inteligenței artificiale, proiectare sau medicină. De multe ori termenul „knowledge” era sinonim cu „informație”, de unde și o serie de confuzii în explicarea acestui concept de „knowledge management”.

Mulți dintre specialiștii din domeniul managementului consideră nepotrivit termenul „knowledge management”. Spre exemplu, unul dintre primii (fondatorii) care vorbește în lucrările sale de acest termen *Karl Erik Sveiby* se simte incomfortabil cu acest termen afirmând „*Eu nu cred că pot fi gestionate (manageriate) cunoștințele. Knowledge management este un termen sărac, dar presupun că noi ne-am împotmolit în el. Concentrarea pe cunoștințe sau crearea de cunoștințe ar fi termeni mai potriviți*”¹¹².

De asemenea, unul dintre cei mai cunoscuți consultanți în management *Peter Drucker* și care a scris printre primii de societatea cunoașterii și de economia cunoașterii consideră că nu pot fi gestionate (manageriate) cunoștințele, cunoașterea.

Conceptul de *knowledge management* este înțeles în mod diferit de către specialiști, companii de consultanță în domeniul managementului sau chiar școli de afaceri. Spre exemplu, compania *Deloitte and Touche*, promovează conceptul de *knowledge management* ca „o disciplină care promovează și integrează un model de creare, capturare, organizare, acces și folosire a informațiilor întreprinderii”¹¹³.

Sau, compania *Cap Gemini Ernst and Young* consideră *knowledge management* sinonim cu managementul capitalului intelectual, care presupune:

- încurajarea schimbului de informații între membrii conducerii, pe cale formală sau informală;
- construirea de intranet care să favorizeze accesul la resursele informaționale;
- crearea de „grupuri de informare” între angajați care să favorizeze schimbul de informații.

Una dintre cele mai prestigioase universități din SUA, *Georgetown University* din Washington DC, în programul său de MBA are un curs *Technology and Knowledge Management*

¹¹² Sveiby K.E. - *What is knowledge management?*, Brisbane: Sveiby Knowledge Associates, 2001. Available at: <http://www.sveiby.com/faq.htm#WhatIs>

¹¹³ Ezler A.N. - *Corporate knowledge management: the reviewing process*. Disponibil pe <http://deloitte.com/dt/cda/doc/content/JulyAugustEnglish.pdf>

care asigură o perspectivă managerială prin utilizarea eficientă a tehnologiei informaționale pentru a obține un avantaj competitiv și performanțe operaționale, prin studii de caz și discuții în clasă. Acest curs cuprinde: relația tehnologiei informaționale cu competiția în afaceri și strategia organizației, folosirea sistemului informațional pentru îmbunătățirea procesului de luare a deciziilor, a comunicării și folosirea cunoștințelor în organizație, folosirea tehnologiei informaționale pentru reprojectarea proceselor de afaceri, etc.

De asemenea, în cadrul prestigioase și binecunoscutei *Harvard Business School*, *knowledge management* figurează ca o parte a cursului *General Management: Processes and Action* în cadrul modulului „Organization Learning and Knowledge Management Processes”, în care se urmărește să se demonstreze cum procesele de învățare determină indivizii și organizațiile să creeze, să asimileze, să interpreteze, să transfere și să rețină cunoștințele, sub diferite forme.

Deși poate părea surprinzător, „knowledge management” nu apare în planul de învățământ și în programele analitice ale programelor MBA de la *London Business School*, doar un seminar este oferit la nivel de doctorat. De asemenea, la *Manchester Business School* nu există informații pe Google despre un curs de *knowledge management* în programele MBA.

După toate cele prezentate anterior se poate concluziona că:

- într-adevăr cunoștințele și procesul cunoașterii în general au fost și sunt în continuare foarte importante în procesele de management pentru creșterea eficacității muncii managerilor și a eficienței activităților desfășurate în cadrul organizațiilor;
- aceste cunoștințe și procesul cunoașterii în general nu poate fi condus (manageriat), deci *knowledge management* (managementul cunoașterii, sau pe bază de cunoștințe) este o idee utopică, foarte la modă în rândul teoreticienilor, dar fără soluții practice concrete;
- mai potriviți ar fi alți termeni (*împărtășirea cunoștințelor*, *managementul bazat pe exploatarea cunoștințelor din cadrul organizației*, *captarea cunoștințelor*, *concentrarea pe cunoștințe*, *crearea cunoștințelor*, etc.);
- este necesar ca oamenii să-și împărtășească cunoștințele și să le folosească pentru prosperitatea organizației, dar aceasta se poate realiza, mai ales, printr-o mai bună motivare a personalului.

Se pune însă problema de ce între specialiștii din domeniul managementului este atât de „la modă” acest concept de *knowledge management*? Între explicații ar putea fi următoarele:

- a. cel mai probabil pentru că termenul *informație* a devenit aproape sinonim cu *cunoștință* în mintea conducătorilor din organizație;
- b. pentru companiile de software și de tehnologia informației *knowledge management* devine o lovitură dată scepticismului că ele ar mai putea furniza soluții de creștere a productivității muncii;
- c. organizațiile și în general persoanele care au contribuit la crearea unor aplicații informatice au nevoie ca acestea să fie organizate, împărtășite și diseminate mult mai eficient, ori pentru aceasta nu poate fi folosit termenul de „managementul informațiilor” pentru că este *sistemul informațional* ca o componentă a managementului și atunci se folosește *managementul cunoașterii*;
- d. în cadrul universităților catedrele de informatică și-au cam pierdut din aura pe care o aveau când calculatorul era un instrument cu care operau doar persoanele cu o anumită pregătire, de aceea schimbarea către *cunoaștere*, *cunoștințe* are menirea de a ridica din nou prestigiul acestora.

În concluzie, considerăm că admitând acest concept de *knowledge management* (*managementul cunoașterii*) nu suntem de acord că mintea omului poate fi gestionată „manageriată”, că mintea poate fi capturată și diseminată, această ipoteză este o utopie și ca orice utopie ea nu este realizabilă.

Definirea conceptului de „knowledge management”

Se poate vorbi de două etape în înțelegerea acestui concept de către specialiști, prin prisma preocupărilor fie numai de a folosi informațiile, cunoștințele, fie de a le crea, disemina și folosi cunoștințele în cadrul organizațiilor.

Într-o primă etapă de dezvoltare a acestui domeniu de preocupare, accentul s-a pus pe capturarea informațiilor și experienței care erau ușor accesibile în mediul în care funcționa organizația. Pentru această etapă era mai potrivit termenul de *capturare a cunoștințelor*, accentul punându-se pe folosirea unor tehnologii care să permită stocarea și transmiterea informațiilor în cadrul organizațiilor. Așa se explică preocuparea organizațiilor de a-și crea rețele de intranet, care să permită gruparea și diseminarea informațiilor, dar aceste preocupări nu rezolvau problema creării de cunoștințe.

O a doua etapă în dezvoltarea acestui concept se

caracterizează prin preocuparea pentru crearea de cunoștințe și pe împărtășirea lor de către alte persoane din cadrul organizațiilor. În această etapă a început să se vorbească tot mai mult de „organizația care învață”, făcându-se legătura între procesul de învățare și management. Într-o astfel de organizație se trecea tot mai mult de la organizarea de tip ierarhic la modele organice de organizare, care să fie capabile să realizeze schimbările care se impuneau din interacțiunea cu mediul înconjurător. Deci în această a doua etapă se acorda mai mare importanță procesului de creare și de folosire a cunoștințelor.

În esență *knowledge management* constă în *folosirea cât mai bună a cunoștințelor disponibile în organizație și în favorizarea procesului de creare de noi cunoștințe*.

Admițând această explicație, corespondentul în limba română a conceptului de *knowledge management* ar fi mai degrabă tradus prin „*managementul orientat pe crearea și exploatarea cunoștințelor din cadrul organizației*”. Deși mai lungă această traducere ea este mult mai adecvată explicării conceptului, asigurând echivalența în limba română. Pentru că, se înțelege mai bine conceptul cu sensul de *modalitate sistemică de înțelegere și exploatare a cunoștințelor în procesele de management desfășurate în cadrul organizației*.

6.4. Orientări în „knowledge management”

Acest concept de „knowledge management” este considerat în mod diferit de către fiecare specialist. Există totuși câteva orientări, sau curente de gândire în abordarea acestui concept, care în principal se referă la perspectiva din care este privit: *tehno-centrică, organizațională, ecologică și combinatorie*.

Abordarea tehnocentrică

Această orientare cuprinde toate lucrările și specialiștii care se concentrează pe evidențierea tehnologiilor informaționale utilizate, în special pe cele care facilitează împărtășirea cunoștințelor, pe creșterea frecvenței folosirii lor în scopul creșterii eficienței folosirii resurselor.

Abordarea organizațională

În această orientare sunt cuprinse lucrările și specialiștii în management care surprind modul de constituire al organizațiilor care să favorizeze procesele de cunoaștere prin prisma creării, diseminării și folosirii cunoștințelor.

Abordarea ecologică

Cuprinde preocupările privind crearea unui sistem adaptiv în care să interacționeze oamenii cu cunoștințele lor și factorii de mediu, în favoarea creșterii eficienței cu care sunt consumate resursele organizației.

**Abordarea
combinatorie**

Acest tip de abordare a conceptului de „knowledge management” cuprinde combinații între abordările mai sus prezentate, care să contribuie la creșterea performanțelor organizațiilor.

6.5. Crearea întreprinderii în contextul exploatării cunoștințelor**Întreprinderea
organizată pe
orizontală**

În contextul orientării managementului către exploatarea cunoștințelor din cadrul organizației, în fața întreprinzătorului apar noi provocări în procesul de creare a unei noi afaceri și implicit a unei noi întreprinderi.

Astfel, necesitatea împărțirii și exploatării cunoștințelor determină o nouă structurare a organizațiilor, prin schimbarea de la o organizare ierarhică la o organizare pe orizontală.

Trecerea la organizarea pe orizontală ridică o serie de probleme managerilor și întreprinzătorilor, deoarece toate reuniunile, sistemul de relații, sistemul de bugetare erau pe verticală. În aceste condiții se impune o gestionare a dinamicii organizației prin conceperea și proiectarea unor fluxuri de informații mult mai puțin formalizate, flexibile, cu acces pentru toți salariații și chiar pentru clienți și parteneri. Oamenii pot să vadă tot ce se întâmplă în cadrul organizației, pot interacționa și pot vedea ce fac ceilalți.

Orientarea pe cunoaștere a produs și produce o serie de schimbări, care ne fac să privim organizația dintr-un alt punct de vedere. Numai informațiile nu mai sunt suficiente pentru a răspunde rapid schimbărilor care apar în mediul în care funcționează organizația. Pentru a exploata cât mai multe oportunități (ceea ce face un întreprinzător), organizația are nevoie de noi procese, noi modele pentru vânzări, noi instrumente, noi tipuri de relații și chiar de noi structuri organizaționale. La baza tuturor acestor noi imperative stau strategiile și tacticile bazate pe exploatarea cunoștințelor existente, create și exploatate în cadrul organizației.

În secolul douăzeci și unu organizația va trebui să-și intensifice preocupările în cel puțin direcțiile următoare:

- accentul pus pe continua dezvoltare;
- crearea de valoare nouă;
- extinderea rețelelor de vânzare, cu accent pe internet;
- constituirea unei arhitecturi de tehnologie informațională;
- creșterea competențelor și autonomiei salariaților;
- reproiectarea postului.

Pentru toate aceste direcții de acțiune este necesar să fie dezvoltate cele mai adecvate mijloace prin care să fie puse în valoare resursele organizației. Concluzia este că fiecare activitate productivă, și în general idee pusă în aplicare de către întreprinzător trebuie să servească clientul. Noua întreprindere creată de către întreprinzător trebuie să se caracterizeze printr-o structură mai dinamică, care să permită o mai bună folosire a cunoștințelor.

Continua dezvoltare a întreprinderii presupune un flux de informații cu dublu sens între aceasta și noii parteneri, canalele de distribuție. Apoi, întreprinderea trebuie să-și folosească relațiile cu clienții pentru furnizarea de activități de service pentru produsele furnizate, activități care să conducă la creșterea valorii adăugate.

Extinderea rețelelor de vânzare, mai ales prin folosirea internetului devine o preocupare permanentă a întreprinderii care dorește să-și exploateze cunoștințele de care dispune. Aceasta este strâns legată de preocuparea de constituire a unei arhitecturi informaționale care să faciliteze folosirea informațiilor și dacă este posibil a cunoștințelor de care dispune sau la care are acces întreprinderea.

Exploatarea cunoștințelor angajaților este condiționată de tendința întreprinderii spre creșterea competențelor și autonomiei în desfășurarea activităților de către aceștia, de constituirea unor colective bazate nu atât pe relații ierarhice cât pe cele de colaborare.

În contextul funcționării unor astfel de colective este necesar să fie re proiectate posturile astfel încât să crească autonomia în exercitarea sarcinilor de către fiecare angajat.

În procesul de creare a unei noi întreprinderi, întreprinzătorul trebuie să țină seama de evoluția afacerilor în general. Astfel, la început se putea vorbi de o afacere tradițională în care schimbările erau foarte rare, iar schimbul de informații se realiza relativ greu și numai ca o strictă necesitate pentru fabricarea și vânzarea produselor, fără a mai vorbi de o împărtășire a cunoștințelor între salariații întreprinderii. Apoi, s-a trecut în ultima perioadă la comerțul electronic (e-commerce), impus de necesitatea unei supraviețuiri în noile condiții create de necesitatea împărtășirii cunoștințelor între salariați.

În continuare, tendința este de a lărgi sfera împărtășirii cunoștințelor, nu numai între angajați, ci și cu partenerii de afaceri cu clienții, sub diferite forme, ceea ce presupune o strategie în domeniul împărtășirii cunoștințelor și va conduce la

Exploatarea cunoștințelor și e-business

**Noile probleme
cu care se
confruntă
întreprinzătorul
în condițiile
„knowledge
management”**

un nou tip de afaceri (e-business), în cadrul cărora managementul va avea ca punct de reper crearea, împărtășirea și valorificarea cunoștințelor. În aceste condiții și întreprinderile nou create vor fi altfel structurate, astfel încât să faciliteze respectivul proces.

În noile condiții, ale importanței acordate exploataării cunoștințelor în cadrul economiei în general și în cadrul organizațiilor în special, întreprinzătorul, în procesul de creare și de funcționare a unei noi afaceri și implicit a unei noi întreprinderi se va confrunta cu cel puțin următoarele probleme:

- cum să încurajeze mai mult dialogul între angajați?
- cum să încurajeze mai bine interacțiune dintre și printre manageri și clienți?
- cum să identifice cine știe de ceea ce are nevoie organizația și cum să afle mai mult despre un anumit aspect al activității desfășurate?
- cum să descopere unde există anumite cunoștințe (sau informații) specifice organizației?
- cum să identifice cine poate beneficia de o cunoștință (informație, mesaj) de la cine?
- cum poate asigura echilibrul între preocuparea pentru asigurarea legăturilor dintre angajați și asigurarea capacității organizației de a colecta cunoștințe?

Pentru a face față acestor noi probleme, întreprinzătorul trebuie să acorde atenție deosebită în primul rând procesului de angajare a personalului, care să se potrivească sarcinilor impuse de soluționarea unor astfel de probleme, atât prin prisma pregătirii de specialitate, cât mai ales prin prisma calităților de care dispun. În aceste condiții, toate activitățile specifice funcțiunii de resurse umane (planificare personalului, selecția, încadrarea, etc.) vor suferi adaptări la noile condiții necesitate de soluționarea respectivelor probleme.

De asemenea, în domeniul sistemului de comunicare și implicit al sistemului informațional, întreprinzătorul trebuie să acționeze diferit ca în condițiile întreprinderii tradiționale, orientându-se spre accentuarea comunicării informale, pe dezvoltarea bazelor de date și a tehnologiei informaționale, pe promovarea inițiativei, etc.

Managementul orientat pe exploatarea cunoștințelor din cadrul organizației are cel puțin două dimensiuni: de asigurare a legăturilor (relațiilor) dintre angajați cu scopul facilitării schimbului de informații și de colectare (capturare) de cunoștințe. Întreprinzătorul trebuie să asigure un echilibru

dinamic între aceste două preocupări, ceea ce presupune dezvoltarea unor practici manageriale diferite.

Dimensiunea de *conectare* presupune asigurarea legăturilor între persoanele care au nevoie să cunoască și persoanele care posedă respectivele cunoștințe. Astfel de legături sunt necesare deoarece cunoștințele, așa cum am mai menționat, sunt strâns legate de persoană, de individ, informațiile devin cunoștințe când sunt folosite de către diferite persoane în situații concrete. Dar, concentrarea atenției doar pe conectarea persoanelor fără preocuparea pentru colectarea de cunoștințe poate fi inefficientă.

Dimensiunea de *colectare* se referă la capturarea și diseminarea de cunoștințe în cadrul organizației. Ea presupune ca ceea ce a fost învățat, descoperit de către anumite persoane să fie rapid accesibil celor care au nevoie de respectiva cunoștință. Aceasta presupune dezvoltarea unor tehnologii informaționale care să permită codificarea, stocarea, etc. Informațiilor. Dar, organizațiile care se vor concentra numai pe această dimensiune de colectare (capturare) de cunoștințe, neglijând dimensiunea de conectare, vor fi la fel de inefficiente.

6.6. Strategia întreprinzătorului în condițiile împărtășirii cunoștințelor

Printre primele preocupări ale întreprinzătorului, și poate cea mai dificilă, pentru a se bucura de eficacitatea practicării unui management orientat spre exploatarea cunoștințelor din organizație constă în a elabora și a pune în aplicare o strategie favorabilă împărtășirii cunoștințelor, prin care să convingă salariații de faptul că acest proces este benefic nu numai patronului, întreprinderii ci și pentru ei, pentru activitatea pe care o desfășoară. În procesul de elaborare a unei astfel de strategii trebuie să se dea răspuns la mai multe întrebări: *ce cunoștințe trebuie împărtășite?, cui trebuie împărtășite cunoștințele?, cum vor fi împărtășite cunoștințelor?, de ce trebuie împărtășite cunoștințele?*

**Ce cunoștințe
trebuie
împărtășite?**

Modalitățile de împărtășire a cunoștințelor, pe care le poate imagina întreprinzătorul, depind de intenția de a împărtăși practici bune sau rele, modalități de a rezolva probleme, cunoștințe ale clienților, furnizorilor sau diferite idei noi care să conducă la un avantaj competitiv. Astfel de modalități sunt necesare mai ales atunci când cunoștințele din cadrul organizației sunt considerate critice pentru îndeplinirea misiunii acesteia, când aceste cunoștințe sunt de o înaltă valoare sau când subunitățile organizației sunt dispersate teritorial. În astfel de cazuri se impune adoptarea unei strategii globale de împărtășire a cunoștințelor, dar sunt și situații când strategia se poate limita la anumite funcțiuni, cum ar fi: comercială sau de cercetare.

Răspunsul la întrebarea „ce cunoștințe trebuie împărtășite?” vizează nu numai latura cantitativă ci și cea calitativă. Strategia trebuie să conducă la programe care să asigure și un anumit prag de credibilitate și valoare a cunoștințelor. Este necesar, mai ales în cazul cunoștințelor din exterior, să se asigure autenticitatea lor, astfel încât potențialii utilizatori să poată ajunge la anumite concluzii pertinente.

În același timp este necesar ca în cadrul strategiei adoptate să se asigure adaptarea cunoștințelor la context, la condițiile în care urmează a fi aplicate. În multe domenii de activitate acest proces de adaptare este foarte complex, de aceea se impune o corectă formulare a problemei cu care se confruntă organizația și pentru care sunt necesare cunoștințele care urmează a fi împărtășite.

**Cui trebuie
împărtășite
cunoștințele?**

Un alt aspect foarte important de natură strategică se referă la identificarea persoanelor care vor fi beneficiarii sistemului de împărtășire a cunoștințelor, care pot fi atât din interior, cât și din exterior. Pentru interiorul organizației, programele prin care se va operaționaliza strategia au ca scop desfășurarea mai bună a activităților, reducerea perioadei de timp în care se desfășoară diferite activități, reducerea costurilor, prin punerea la dispoziția angajaților a unui instrumentar adecvat.

În ceea ce privește tendința de împărtășire a cunoștințelor cu cei din afara organizației, situația se complică deoarece este necesar să se țină seama de riscul nerespectării confidențialității și de nevoia asigurării proprietății intelectuale.

**Cum vor fi
împărtășite
cunoștințele?**

Există mai multe modalități de împărtășire a cunoștințelor în cadrul unei organizații, între care: *contacte directe între persoane, telefon, fax, e-mail*, sau combinații între acestea. Ceea ce este important constă în a se ajunge la un consens în ceea ce privește modalitatea folosită în cadrul organizației. Deși se poate folosi oricare dintre modalitățile prezentate mai sus, nu trebuie să fi ignorate contactele directe, întâlnirile și discuțiile directe dintre angajați, care reprezintă cea mai bună formă de transfer de cunoștințe între indivizi.

**De ce trebuie
împărtășite
cunoștințele?**

Împărtășirea cunoștințelor nu reprezintă un scop în sine, ci o nouă modalitate de a desfășura mai bine afacerea, de a realiza performanță și de a menține afacerea pe termen mediu și lung.

Între motivele pentru care se impune o împărtășire a cunoștințelor pot fi menționate cel puțin următoarele:

- reducerea durate de realizare a anumitor activități;
- reducerea costurilor operațiilor;

- accelerarea procesului de inovare în cadrul organizației;
- creșterea numărului de clienți ai organizației.

Acceptarea acestor obiective de către angajați are menirea ca toți să se concentreze pe aceste aspecte și să accepte sistemul de împărtășire a cunoștințelor impus de o strategie în acest domeniu. Iar identificarea acestor obiective se impune ca urmare a faptului că însăși punerea în practică a unor astfel de programe necesită anumite costuri, care trebuie justificate prin rezultatele care se vor obține în urma implementării lor.

6.7. Premise ale procesului de creare a unei afaceri în condițiile împărtășirii cunoștințelor (knowledge management)

Se pare că una dintre preocupările centrale ale organizațiilor la începutul acestui secol se referă la împărtășirea cunoștințelor (ceea ce se cunoaște sub denumirea de „knowledge management”). Schimbările continue și inovațiile din domeniul tehnologiei informaționale și din telecomunicații fac cunoștințele (mai ales în sensul de informații) tot mai accesibile. Succesul unei afaceri într-un astfel de context depinde de capacitatea întreprinzătorului de a pune accentul, atât în procesul de creare a unei afaceri, cât și în continuare în procesele de management ale activităților desfășurate, pe particularitățile procesului de împărtășire a cunoștințelor (knowledge management).

Considerăm că întreprinzătorul, în procesul de creare a unei afaceri (și implicit a unei întreprinderi) trebuie să pornească de la următoarele premise:

- *cunoștințele reprezintă cheia succesului supraviețuirii unei afaceri;*
- *comunitățile sunt inima și sufletul împărtășirii și exploatării cunoștințelor;*
- *comunitățile virtuale au nevoie de interacțiuni directe, reale;*
- *creare de colective (comunități) pe baza unor legături emoționale;*
- *împărtășirea cunoștințelor trebuie realizată din interior și validată în exterior;*
- *povestirile stimulează împărtășirea cunoștințelor.*

Cunoștințele reprezintă cheia succesului supraviețuirii unei afaceri

În noile condiții ale unei economii, în care importanța cunoștințelor pentru dezvoltare a crescut considerabil, procesul de împărtășire și exploatare a cunoștințelor de care dispune o organizație devine vital pentru supraviețuirea acesteia.

Organizațiile tradiționale, cu o organizare ierarhică nu vor mai putea face față rapidelor schimbări impuse de clienți, fără a fi capabile de a-și împărtăși cunoștințele cu angajații, partenerii și clienții. Procesul de creare de noi afaceri, mai ales care se bazează pe tehnologia informațională, depinde din ce în ce mai mult de cunoștințele colectivității și mai puțin de cunoștințele individului, care sunt mult mai restrânse.

Capturarea și folosirea cunoștințelor unor persoane care

le dețin deja și adăugarea lor la cele pe care fiecare persoană le posedă deja este mult mai rapidă și mai eficientă decât reinventarea unor soluții deja existente.

Toate acestea presupun ca întreprinzătorul să dezvolte o cultură care să favorizeze procesul de împărtășire a cunoștințelor, care nu va mai reprezenta numai o alternativă strategică, ci o condiție de supraviețuire.

**Comunitățile
sunt inima și
sufletul
împărtășirii
cunoștințelor**

Pentru a beneficia de procesul de împărtășire a cunoștințelor, întreprinzătorul trebuie să-și conceapă noua afacere structurată pe anumite comunități (colective de muncă), care pot fi cunoscute sub diferite denumiri: *grupuri tematice, colective de învățare, rețele de învățare, grup familial*, etc.

Aceste grupuri profesionale se caracterizează prin faptul că, în cadrul lor oamenii intră voluntar, au interese comune, învață unii de la alții, și își dezvoltă anumite abilități. Ele funcționează într-un mediu de încredere, înțelegere reciprocă, componenții îndemnându-se să învețe cei care nu știu de la cei care știu. Deși tehnologia informațională nu este suficientă pentru a crea cunoaștere, procesul de învățare și de transfer de cunoștințe este favorizat de crearea unor rețele electronice de legătură între membrii grupului (email). Pentru a crea o „organizație care învață” este necesar să se constituie aceste grupuri, colectivități care favorizează procesul de învățare. Fără astfel de comunități (colective) încadrate în structura organizațională, organizația nu va învăța suficient de rapid pentru a beneficia de cunoștințele în procesul de dezvoltare.

**Comunitățile
virtuale au
nevoie de
interacțiuni
directe, reale**

Dezvoltarea tehnologiei informaționale a condus la extinderea rapidă și foarte mare a posibilităților de comunicare în spațiul virtual. Pe de altă parte dispersia deosebită a celor care comunică prin internet, face ca multora dintre organizații să le fie din ce în ce mai dificil de a pune oamenii față în față, în cadrul unor reuniuni, în care să se privească în ochi, în felul acesta să stabilească legături de încredere și afinitate, care sunt atât de necesare pentru constituirea unor grupuri (comunități) în care să se schimbe nu numai informații, ci să se împărtășească și cunoștințe.

În astfel de condiții, întreprinzătorul trebuie să urmărească amplificarea contactelor directe, efective, în care oamenii să-și dezvolte anumite relații care să conducă la încredere și care să faciliteze schimbul de cunoștințe.

**Crearea unor
colective pe
baza unor
legături
emoționale**

Multă vreme succesul întreprinderilor în epoca revoluției industriale a avut la bază conceperea și proiectarea rațională a modului de soluționare a problemelor, prin proceduri obiective care elimină implicarea emoțională.

Pentru funcționarea unei întreprinderi în care să se

exploateze cunoștințele de care dispune este necesar să se constituie colective în cadrul cărora membrii să fie atașați emoțional la realizarea anumitor obiective. Deși eforturile de a constitui colective structurate ierarhic, în care fiecare să știe foarte bine ce are de făcut, pot avea efecte favorabile pe termen scurt, pe termen mediu și lung, componenții unor astfel de colective vor fi din ce în ce mai dezinteresați să depună efort pentru realizarea obiectivelor și cu atât mai puțin pentru împărtășirea cunoștințelor pentru creșterea eficienței proceselor. În schimb oamenii vor tot mai interesați să lucreze în colective constituite pe baza unui atașament emoțional.

Necesitatea legăturilor emoționale în cadrul colectivelor de muncă este o piatră de încercare pentru întreprinzătorii care caută să țină cât mai departe emoțiile de relațiile de muncă din cadrul organizației pe care o creează. În concluzie, locurile de muncă eficiente, concepute de către întreprinzător în noua afacere sunt cele care solicită îmbinarea dintre minte cu suflet. Constituirea grupurilor pe baza unor emoții pozitive reprezintă cheia creării și dezvoltării unor afaceri și forme de organizații durabile. Apariția unor *colective neierarhice* și accentul pe rolul legăturilor emoționale în constituirea lor, contribuie nu numai la îmbunătățirea organizării întreprinderii, ci și la creșterea satisfacției în muncă a membrilor componenți.

**Împărtășirea
cunoștințelor
trebuie realizată
din interior și
validată în
exterior**

Declanșarea și realizarea împărtășirii cunoștințelor trebuie realizată din interiorul organizației, deoarece apelarea la consultanți din afară, care să demareze aceste procese nu va conduce la rezultate favorabile, mai ales din cauza credibilității reduse a acestora. Cei care trebuie să conducă aceste procese sunt cei din interiorul organizației, care atunci când decid o anumită cale de urmat să fie credibili.

Schimbările, pentru că și aceste procese de împărtășire a cunoștințelor reprezintă niște schimbări, nu trebuie să fie rezultatul unor „greșeli” ale consultanților din afară, care nu cunosc foarte bine comportamentul angajaților respectivei organizații.

Numai după ce aceste procese de împărtășire a cunoștințelor se desfășoară corespunzător, rezultatul lor poate și trebuie verificat în contactul cu cei din afara organizației, clienți, furnizori, parteneri.

**Povestirile
stimulează
împărtășirea
cunoștințelor**

În procesul de împărtășire a cunoștințelor apar o serie de dificultăți de comunicare, atunci când respectivele cunoștințe sunt mai complicate și mai ales când acestea determină o modificare a comportamentului. Un rol important în facilitarea procesului de împărtășire a cunoștințelor o au povestirile

diferitelor situații concrete, mai ales dacă acestea au avut și un final pozitiv. De aceea combinarea dintre comunicarea abstractă a unor cunoștințe cu relatarea unor situații concrete, creează cadrul propice pentru stimularea și desfășurarea în condiții mai bune a unor astfel de procese de împărtășire a cunoștințelor.

6.8. Cerințe, deprinderi și responsabilități impuse de împărtășirea cunoștințelor

În procesul de creare a unei noi afaceri, a unei noi întreprinderi, întreprinzătorul trebuie să-și conceapă și să-și proiecteze o structură organizatorică, care la rândul ei reclamă identificarea unor calități, deprinderi și responsabilități de care trebuie să dispună angajații. În noile condiții ale împărtășirii și exploatării cunoștințelor, sunt necesare noi *calități, deprinderi, responsabilități*¹¹⁴, sau cel puțin un accent deosebit pus pe unele dintre acestea.

Cerințe specifice

Pentru a realiza cu succes procesele de împărtășire a cunoștințelor, care să conducă la rezultate favorabile pentru afacerea întreprinsă, întreprinzătorul trebuie să îndeplinească cel puțin următoarele cerințe specifice:

- *o experiență mai mare în afaceri sau în domeniul științelor sociale*, care să-i permită să pună în practică programe de împărtășire a cunoștințelor;
- *domeniul în care realizează afacerea să necesite cunoștințe de specialitate complexe*, care să justifice dezvoltarea unor procese de creare, împărtășire și folosire a cunoștințelor;
- *experiență în stabilirea unor relații eficiente de parteneriat* atât în cadrul organizației cât și în afara acesteia cu clienții, furnizorii, partenerii.

Deprinderi necesare în împărtășirea cunoștințelor

Împărtășirea cunoștințelor, sau practicarea „knowledge management” presupune ca pe lângă pregătirea necesară în domeniul de specialitate, în domeniul managementului, întreprinzătorul să facă dovada unor deprinderi, abilități specifice, în domeniile:

- *comunicării*, în sensul că trebuie să-și dezvolte abilitatea de realiza consensul și colaborarea între diferitele subdiviziuni organizatorice, abilitatea de a explica într-o formă simplă concepte complexe, abilitatea de a genera entuziasm, abilitatea de a facilita comunicarea între toate nivelurile ierarhice, de

¹¹⁴ Loudes, J-J - *Knowledge management that works*, 1999. Disponibil la <http://www.cgey.com/focus/issue2/ireas2.shtm>.

a trata toți indivizii corect și cu respect acceptând diferențele culturale și de pregătire și abilitatea de a menține un înalt grad de integritate personală;

- *orientării către client*, prin înțelegerea preocupărilor și nevoilor clienților, răspunsul prompt la respectivele nevoi ale clientului;
- *învățării și împărtășirii cunoștințelor*, care constau în principal în disponibilitatea de a-și împărtăși propriile cunoștințe, acceptarea de noi idei din partea colaboratorilor, subordonaților, abilitatea de a aplica zilnic cunoștințele însușite, capacitatea de a realiza parteneriate pentru învățare și împărtășire a cunoștințelor;
- *gândirii analitice și luării deciziilor*, care presupune capacitatea de a analiza sistematic problemele, de a formula concluzii și de a transforma concluziile în decizii și acțiuni;
- *conducerii prin rezultate*, adică abilitatea de a face ca procesele să se desfășoare, capacitatea de a face previziuni, abilitatea de a realiza un echilibru între procesele de analiză și desfășurarea efectivă a activităților la anumite standarde;
- *lucrului în echipă*, care presupune colaborarea cu alte persoane atât în cadrul organizației cât și în afara acesteia, recunoașterea cunoștințelor și capacităților altora, disponibilitatea de a lucra cu persoane cu diferite niveluri de pregătire, din diferite culturi, capacitatea de a influența și soluționa diferențele care apar în cadrul și între organizații, abilitatea de a găsi suport și ajutor din partea altor persoane, capacitatea de a promova colaborarea și de a facilita crearea de colective de muncă în interiorul organizației și chiar între organizații.

Responsabilități impuse de împărtășirea cunoștințelor

Knowledge management, care presupune orientarea managerilor spre crearea, împărtășirea și utilizarea cunoștințelor în cadrul organizației presupune și anumite responsabilități din partea managerilor, între care pot fi menționate:

- crearea cadrului favorabil pentru alimentarea colectivelor de muncă cu informații și pe cât posibil cunoștințe necesare desfășurării în condiții de eficiență a activităților;
- promovarea modalităților de colaborare care să faciliteze împărtășirea cunoștințelor, ideilor atât în cadrul colectivelor de muncă din organizație, cât și în

afară printre colaboratori, parteneri, etc.;

- împărtășirea experienței în cadrul comunităților (colectivelor), a subdiviziunilor organizatorice, prin crearea unor rețele de informare, inclusiv în domeniul inovației, prin folosirea unor studii de caz;
- promovarea proceselor de împărtășire a cunoștințelor prin facilitarea transmiterii cunoștințelor prin sistemul informațional al organizației;
- diseminarea informațiilor privind procesul de împărtășire a cunoștințelor atât în interiorul organizației, cât și în afara acesteia, prin vizite, interviuri, participarea la sesiuni de pregătire, pliante, etc.

6.9. Caracteristici ale întreprinderii în condițiile „knowledge management”

Dacă în secolul XXI managementul întreprinderilor se va orienta tot mai mult spre crearea, împărtășirea și valorificarea cunoștințelor, conceperea noilor afaceri și implicit a noilor întreprinderi trebuie să pornească de la unele particularități specifice.

Creșterea elementelor de natură informală

Întreprinzătorul trebuie să renunțe la conceperea propriei întreprinderi pe stricta departamentalizare (prin subdiviziuni ca: vânzări, aprovizionare, costuri, etc.), care în timp își va pierde din eficacitate și în întreprinderile existente. Organizarea de tip ierarhic devine tot mai mult o barieră în desfășurarea corespunzătoare a activităților, sub impactul creșterii ponderii elementelor informaționale și informatice în afaceri.

Noile organizații în economia bazată pe exploatarea cunoștințelor vor arăta tot mai mult ca niște rețele, în cadrul cărora:

- deciziile vor fi de competența unor angajați și manageri competenți;
- se vor constitui echipe formate din persoane specializate în diferite funcțiuni ale organizației, sau chiar din organizații diferite;
- autoritatea va proveni din expertiză și nu din descrierea postului.

Creșterea importanței proceselor de motivare și coordonare

Într-o economie bazată pe exploatarea cunoștințelor angajaților, managementul organizațiilor, inclusiv întreprinzătorul care în cele mai multe cazuri este și managerul propriei afaceri, trebuie să pună un accent sporit pe motivarea personalului și pe creșterea posibilităților de coordonare a activităților desfășurate de către aceștia.

În procesul de motivare trebuie să se urmărească folosirea diferitelor modalități, între care:

- sporirea interesului pentru crearea de instrumente specifice promovării interesului pentru ca fiecare persoană să evolueze în propria carieră;
- crearea și dezvoltarea unor modalități prin care să se determine personalul să aprecieze și să caute să-și sporească stima de care se bucură din partea colegilor, șefilor, colaboratorilor;
- preocuparea întreprinzătorului de a schimba accentul pus de pe bani ca principal mijloc de motivare, pe competiția dintre angajați în îndeplinirea obiectivelor organizației;
- promovarea în rândul angajaților a interesului pentru a exploata oportunitățile de învățare, de asimilare de noi cunoștințe;
- promovarea spiritului de colaborare în realizarea obiectivelor organizației și implicit în desfășurarea activităților necesare.

Accentuarea laturii creative a activităților desfășurate

Knowledge management, ca model pentru întreprinzătorul care își dezvoltă o afacere în noua economie bazată pe exploatarea cunoștințelor impune renunțarea la opțiunea de a fixa anumite obiective individuale, sarcini, competențe și responsabilități pentru fiecare angajat și trecerea la promovarea unei gândiri creative, care să stea la baza desfășurării activităților. Fiecare angajat, prin prisma motivației pentru desfășurarea unei activități ce intră în sfera de preocupare pentru dezvoltarea propriei cariere, își va stabili obiectivele și sarcinile aferente.

În astfel de condiții angajații se vor simți stingheri la un control riguros din partea superiorului, la impunerea unor decizii luate de către manageri fără o implicare a celor de trebuie să le pună în aplicare. De aceea controlul din partea superiorului va fi înlocuit de către un autocontrol, consimțit de nevoia de a-și atinge obiectivele stabilite.

Procesele de învățare vor fi tot mai importante

Un alt aspect de care trebuie să țină seama întreprinzătorul se referă la motivarea personalului pentru ca fiecare să-și mărească ponderea activităților de învățare, conștienți fiind că aceste procese îi va ajuta să-și îndeplinească mai bine activitățile desfășurate.

Procesele de învățare presupune atât o stimulare a procesului creativ, care să conducă la producția de noi idei, inclusiv la noi cunoștințe necesare soluționării problemelor cu care se confruntă organizația, cât și la un proces de împărtășire a cunoștințelor între componentii organizației.

Echipa va deveni elementul central în organizarea structurală

Trecerea de la o organizare strict formală la una flexibilă, adaptabilă schimbărilor tot mai frecvente din cadrul organizației, face ca elementul central în procesul de organizare să-l constituie echipa, care împărtășește interese comune și în care de bună voie, spontan și fără rezerve componenții interacționează între ei. Deci, formarea unor echipe capabile să facă față diverselor probleme ale organizației devine un element strategic în preocupările întreprinzătorului. Mai mult chiar, specialiștii prevăd trecerea de la echipă, ca un element de progres în organizarea structurală, dar care leagă oamenii prin interese pe termen scurt, la „comunitatea practică de lucru” formată din echipe care interacționează prin prisma unor interese pe termen lung.

Dimensiunea întreprinderii se va reduce

Strâns legată de apariția „comunităților practice de lucru” este tendința de a crea „rețele de întreprinderi mici”, care vor facilita transferul de informații, chiar creșterea posibilităților de împărtășire a cunoștințelor. În astfel de condiții întreprinzătorul va trebui să se orienteze în spre realizarea unor astfel de rețele de mici organizații care sunt mult mai flexibile, deci adaptabile la introducerea noului. Deci, în loc să-și mărească în continuu afacerea el va crea noi afaceri pe care le va corela cu altele, printr-un sistem de legături, mai ales de natură informală.

Creșterea vitezei de reacție la nevoile clienților

Accelerarea ritmului schimbărilor în general, inclusiv în domeniul afacerilor impune o creștere a vitezei de reacție a întreprinzătorului la nevoile clienților. Aceasta se poate realiza fie printr-o adaptare a organizației la respectivele nevoi, fie prin conceperea de noi afaceri pentru noile nevoi, afaceri care să fie corelate cu cele deja existente. Organizația, în condițiile creării, împărtășirii și exploatării cunoștințelor trebuie să învețe să fie dinamică, altfel riscă să-și îndepărteze clienții și colaboratorii.

6.10. Bibliografie

1. Ezler A.N. - *Corporate knowledge management: the reviewing process*. Disponibil pe <http://deloitte.com/dt/cda/doc/content/JulyAugustEnglish.pdf>
2. Loudes, J-J - *Knowledge management that works, 1999*. Disponibil la <http://www.cgey.com/focus/issue2/ireas2.shtm>.
3. Nonaka I. & Takeuchi H. - *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynasties of innovation*. Oxfors: Oxford University Press, 1995
4. Polanyi M. - *Personal knowledge: towards a postcritical philosophy*, Chicago, IL: University of Chicago Press, 1958
5. Schultz A. - *The phenomenology of the social world*, Evanston, IL: Northwestern University Press, 1967
6. Sveiby K.E. - *What is knowledge management?*, Brisbane: Sveiby Knowledge Associates, 2001. Available at: <http://www.sveiby.com/faq.htm#What>
7. xxx - *Academia Română, Institutul de lingvistică „Iorgu Iordan” – DEX – Dicționarul explicativ al limbii române*, Ediția a II-a, Universul Enciclopedic, București, 1998

CAPITOLUL 7

ORGANIZAȚIA ȘI ÎNTREPRINDEREA

Fiecare dintre noi suntem, pentru o parte din viața noastră, membrii unei organizații, care poate fi școala, echipa de sport, un grup artistic, religios sau civic, armata sau o întreprindere. Este deci important să înțelegem noțiunea de organizație, din moment ce ea poate să se prezinte sub diferite forme sub care funcționează.

7.1. Conceptul de organizație

Definirea organizației

Organizația poate fi constituită din două sau mai multe persoane care desfășoară activități în vederea realizării unor obiective comune.

Deși se prezintă sub diferite forme, sunt mai mult sau mai puțin formalizate, deci constituite pe baza unor reglementări prestabilite, organizațiile au câteva *trăsături comune*:

- urmăresc realizarea unor *obiective*;
- își elaborează un *plan* pentru realizarea obiectivelor;
- dispun de anumite *resurse* financiare, materiale și umane;
- sunt conduse de către *manageri*.

Orice organizație își stabilește anumite obiective, care pot să fie diferite de la o perioadă la alta. Spre exemplu, pentru o echipă de fotbal, într-un an obiectivul poate să fie reprezentat de „câștigarea campionatului“, pe când în alt an poate să-l reprezinte „evitarea retrogradării“. Pentru o întreprindere productivă, obiectivul poate fi reprezentat de obținerea unui profit, creșterea cifrei de afaceri etc., sau toate la un loc. În afara existenței anumitor obiective, organizația nu ar avea nici o rațiune pentru a se crea și pentru a funcționa.

În general, o organizație trebuie să dispună de un plan pentru realizarea obiectivelor propuse, în sensul unor activități necesare a se desfășura în anumite intervale de timp, de către anumite persoane specializate, folosind metode și tehnici specifice.

Realizarea obiectivelor, deci implicit desfășurarea activităților presupun alocarea anumitor resurse umane (persoanele implicate în desfășurarea activităților), materiale (materii prime, energia etc. necesare desfășurării activităților) și financiare (salariile personalului implicat în desfășurarea activităților). Spre exemplu, o echipă sportivă nu poate juca fără echipamentul furnizat de către o întreprindere producătoare de materiale sportive, iar aceasta, la rândul ei, nu poate funcționa fără materiile prime și materialele furnizate de către alte întreprinderi ș.a.m.d.

O organizație dispune de manageri care să fixeze obiectivele și să coordoneze eforturile pentru realizarea acestora. Managerii, liderii sunt reprezentați de antrenor pentru o echipă sportivă, de director pentru o întreprindere productivă sau de rector pentru o universitate.

Necesitatea creării unei organizații

Necesitatea creării de organizații este justificată de mai multe rațiuni de creare, între care:

- organizațiile, ca instituții sociale, reflectă o serie de nevoi și valori acceptate din punct de vedere cultural, folosesc traiului în comun, deci îndeplinesc anumite scopuri ale societății;
- organizațiile reprezintă cadrul de coordonare a eforturilor diferiților indivizi pentru realizarea unor scopuri comune, care în mod individual ar fi foarte greu sau chiar imposibil de realizat;
- organizațiile păstrează, înmagazinează cunoștințele din trecut, care sunt foarte necesare pentru viitorul omenirii;
- organizațiile (ex. universitățile, muzeele etc.) protejează și transmit cunoștințe generațiilor viitoare, dar ele și adaugă cunoștințe la cele acumulate deja;
- organizațiile reprezintă sediul în care oamenii pot să-și facă o anumită carieră, de la om de afaceri la preot, profesor, medic etc.

Un rol important, între organizații, revine întreprinderilor, care pot să se prezinte din punct de vedere al formei juridice sub diferite forme.

7.2. Conceptul de întreprindere

Activitatea economică, ce reprezintă principală preocupare a societății noastre, se desfășoară în întreprinderi, care devin astfel utilizatoare de resurse, surse de bogăție și deținătoare de putere. Ca agent economic, întreprinderea trebuie studiată sub multiple aspecte, pentru a o înțelege în toată complexitatea ei. Întreprinderea este tot o organizație, dar care se diferențiază de alte tipuri de organizații prin anumite trăsături specifice.

7.2.1. Definirea întreprinderii

Caracteristicile întreprinderii

Întreprinderea constituie un sistem organizat de către un centru de decizie, care dispune de o anumită autonomie, în care cu ajutorul mijloacelor fizice și a resurselor umane se produc bunuri, se elaborează lucrări sau se prestează servicii destinate vânzării.

Orice întreprindere, indiferent de domeniul în care funcționează, de grad de mărime, sau de natura activităților care se desfășoară în cadrul ei, prezintă mai multe *caracteristici comune*:

- *este o organizație*, prin faptul că reunește mai multe persoane care desfășoară activități în vederea realizării unor obiective comune;
- *are o finalitate economică*, concretizată în aceea că este creatoare de bogăție destinată vânzării;
- *dispune de autonomie decizională*, care depinde de sistemul economic, de gradul de mărime, de sectorul de activitate, cadrul juridic elaborat de către autoritățile politice, de influența diferitelor grupuri de presiune și de acțiunea concurenței.

Există mai multe modalități de înțelegere a conceptului de întreprindere, între care concepțiile: *materialistă, personalistă și sistemică*¹¹⁵.

Concepția materialistă

Potrivit *concepției materialiste*, „întreprinderea este considerată, în esență, un ansamblu de bunuri destinate producției”¹¹⁶. Salariații sunt considerați ca furnizori de muncă, neintegrați în întreprindere. Această concepție se întâlnește sub două variante:

- *punctul de vedere capitalist*, în care se încadrează F.W. Taylor cu organizarea științifică și H. Fayol cu cercetările privind administrația rațională, conform căreia proprietatea asupra întreprinderii este privată, managerul desfășoară acțiuni riscante, iar profitul constituie finalitatea întreprinderii;
- *punctul de vedere socialist*, potrivit căruia întreprinderea trebuie să fie proprietate de stat, ca o condiție imperativă pentru eliminarea exploatării.

Concepția personalistă

O altă abordare a întreprinderii se poate realiza prin prisma *concepției personaliste*, conform căreia „întreprinderea este reprezentată de un colectiv de persoane dotat cu o

¹¹⁵ Louiz E. Boone, David L. Kurtz - *L'entreprise d'aujourd'hui. Structure et dynamique*, Les Editions HRW, 1983.

¹¹⁶ Louiz E. Boone, David L. Kurtz - *L'entreprise d'aujourd'hui. Structure et dynamique*, Les Editions HRW, 1983.

*personalitate proprie*¹¹⁷. Cele două variante sub care se manifestă această concepție sunt:

- *teoria relațiilor umane*, în care se încadrează cercetările psihosociologice asupra motivației ale lui E. Mayo, H. Maslow, Herberg, potrivit cărora individul și grupul sunt elemente determinante ale întreprinderii, de aceea trebuie urmărită punerea de acord a obiectivelor întreprinderii cu aspirațiile oamenilor;
- *teoria autogestiunii*, ca mijloc de a face pe fiecare muncitor responsabil de funcționarea întreprinderii și care presupune însușirea colectivă a mijloacelor de producție și realizarea democrației economice. Pentru punerea în practică a acestei teorii s-au făcut încercări în diferite țări, ca fosta Iugoslavie, Algeria și chiar în țara noastră, dar aceste încercări au eșuat. S-a constatat că autogestiunea nu elimină nici conflictele interne, datorate diferențelor în repartizarea puterii și veniturilor, și nici pe cele externe, datorate contradicției dintre obiectivele întreprinderii și cele ale economiei naționale.

Concepția sistemică

Concepția sistemică asupra „întreprinderii trebuie înțeleasă în ansamblul său și în corelație cu mediul”¹¹⁸. Ea presupune luarea în considerare a interdependențelor dintre elementele sale componente de natură umană, tehnică, financiară etc., și a schimburilor acesteia cu mediul. Întreprinderea este un sistem deschis către mediul extern, cu o anumită finalitate și adaptabilitate.

În afara preocupărilor teoretice, în practică întreprinderea este percepută din mai multe unghiuri, sau puncte de vedere, și anume:

- *unitate de producție*, când producția este considerată principala rațiune pentru crearea întreprinderii;
- *unitate de repartiție*, dacă se are în vedere faptul că întreprinderea creează un supliment de bogăție (valoare adăugată), care trebuie repartizată muncitorilor sub formă de salarii, prime etc., acționarilor sub formă de dividende, creditorilor sub formă de dobânzi, statului sub formă de impozite etc.;
- *celulă socială*, întrucât întreprinderea este un ansamblu de persoane și de grupuri de persoane, ale căror aspirații sunt

¹¹⁷ Louiz E. Boone, David L. Kurtz - *L'entreprise d'aujourd'hui. Structure et dynamique*, Les Editions HRW, 1983.

¹¹⁸ Louiz E. Boone, David L. Kurtz - *L'entreprise d'aujourd'hui. Structure et dynamique*, Les Editions HRW, 1983.

adesea divergente, dar între care se stabilesc relații sociale și care participă la realizarea unor obiective comune;

- *centru de decizie*, ca urmare a competenței de a lua decizii, deci o organizație în care personalul dispune de clarviziune și care are gustul riscului.

Indiferent de domeniul în care funcționează, obiectivul unei întreprinderi constă în a obține profit prin satisfacerea unor nevoi ale pieței. Managementul întreprinderii trebuie să țină seama de variabilele care constituie intrări în întreprindere (forța de muncă, materiile prime, banii. Informațiile etc.) pentru a satisface principalele piețe potențiale, care pot fi reprezentate de consumatorii individuali, alte întreprinderi sau organizații, guvern sau piața externă.

7.2.2. Responsabilitatea socială a întreprinderii

În teoria și practica managementului se vehiculează tot mai frecvent conceptul de responsabilitate socială a întreprinderii. Dar, chiar dacă managementul unei întreprinderi își însușește acest concept al responsabilității sociale, aceasta nu înseamnă că o să se și regăsească și în practică, întrucât este destul de dificil de a evalua *randamentul* social al unei întreprinderi.

În general, responsabilitatea socială a unei întreprinderi se poate motiva prin aceea că aceasta trebuie să facă față la cel puțin cinci probleme importante, care au și puternice implicații de natură socială, cum sunt: inflația, managementul „cu față umană”, protecția mediului, protecția consumatorului și criza de energie.

Inflația

Inflația, ca *fenomen de creștere a prețurilor, sau de depreciere a puterii de cumpărare a monedei naționale*, este de două tipuri: *inflație prin cerere și inflație prin costuri*.

Inflația prin cerere se caracterizează prin dezechilibrul dintre masa monetară în circulație și cantitatea de produse disponibile, deci când cererea pentru un produs este mai mare decât oferta, prețul acestuia are tendința de creștere.

Inflația prin costuri se explică prin creșterea componentelor costului (salarii, dobânzi, materii prime etc.) care determină creșteri ale prețului.

Creșterea prețului datorită inflației determină o serie de modificări în comportamentul consumatorilor. Unii își reduc cheltuielile la minimum, alții amână unele cumpărături prevăzute, boicotând produsele diferitelor întreprinderi. În astfel de cazuri, întreprinderile trebuie să reacționeze la spirala inflaționistă reducându-și pe cât posibil unele cheltuieli. În concluzie, nu numai consumatorii trebuie să se adapteze la inflație, ci și întreprinderile, care au o responsabilitate în înlăturarea acestui fenomen cu puternice implicații sociale.

**Managementul
cu față umană**

Managementul cu față umană presupune o reconsiderare a întregii activități, în sensul punerii pe prim-plan a factorului uman.

Insensibilitatea la nevoile unei persoane este o problemă gravă, regăsită în majoritatea organizațiilor. Să ne gândim numai la câte obstacole trebuie să treacă persoanele cu handicap pentru a lucra cu demnitate în cadrul unora dintre organizații.

Managementul „cu față umană” presupune realizarea unui echilibru între obiectivele privind productivitatea și rentabilitatea, pe de o parte, și nevoile sau dorințele salariaților, pe de altă parte. Salariații sunt mult mai productivi dacă sunt considerați participanți nu numai la realizarea obiectivelor, ci și la stabilirea lor.

În multe țări s-a înțeles acest lucru și s-a acționat în consecință. În Germania, spre exemplu, reprezentanții sindicatelor fac parte din Consiliul de Administrație al întreprinderii, în Suedia, fabricanții de autoturisme au reconsiderat satisfacția în muncă pentru personalul de la liniile de montaj, iar firmele americane au ameliorat sensibil programele privind egalitatea șanselor.

În concluzie, managementul cu față umană presupune o nouă optică în ceea ce privește folosirea celei mai importante resurse de care dispune orice organizație, care este resursa umană.

**Protecția
mediului**

Protecția mediului, ca element care ține seama de managementul organizației, constă în menținerea unui mediu ecologic sănătos prin adoptarea unor soluții tehnice și tehnologice adecvate.

Acțiunile de protecție a mediului au însă numeroase repercusiuni asupra organizației, atât socială, cât și juridică. Astfel de acțiuni, cum este poluarea, adică degradarea sau distrugerea mediului natural, reprezintă o problemă ecologică de mare actualitate și deosebită importanță nu numai pentru întreprinderi, ci și pentru omenire în ansamblul ei. Fiecare admitem existența poluării, dar nu toți suntem dispuși să ne asumăm costurile impuse de măsurile corective pentru acest fenomen. O soluție logică, reciclarea rămâne puțin utilizată de către întreprinderi, cu toate că ea este acceptată de către societate și de către întreprinderi, deoarece rămâne totuși întrebarea fără răspuns, cine va plăti?

**Protecția
consumatorului**

Protecția consumatorilor reprezintă o altă problemă la care trebuie să se facă față de către întreprinderi prin producerea de produse, executarea de lucrări și prestarea de servicii, prin care să fie feriți consumatorii de efectele negative ale folosirii acestora.

John F. Kennedy a dat, în 1962, o excelentă descriere a

drepturilor consumatorilor, care sunt, în principal, următoarele:

- *consumatorul are dreptul la securitate;*
- *consumatorul are dreptul la informație;*
- *consumatorul are dreptul la alegere;*
- *consumatorul are dreptul de a fi ascultat.*

Din păcate, puține întreprinderi românești fac eforturi pentru a reduce numărul reclamațiilor consumatorilor, și mai grav, puțini consumatori sunt conștienți de drepturile pe care le au față de efectele pe care le produc asupra lor produsele, serviciile sau lucrările furnizorilor.

Criza de energie

Criza de energie provine din *capacitățile reduse pe plan mondial de a acoperi nevoile de energie actuale și de perspectivă ale omenirii.*

În plus, față de aceste capacități insuficiente pentru producerea de energie, datorită consumurilor energetice mult mai ridicate în întreprinderile românești, în raport cu cele înregistrate pe plan mondial, această criză se accentuează, respectivele întreprinderi confruntându-se cu probleme serioase de asigurare a necesarului de energie și implicit în ceea ce privește competitivitatea produselor românești pe piața externă.

7.2.3. Tipologia întreprinderilor

În mediul național și internațional funcționează o gamă largă de tipuri de întreprinderi care pot fi clasificate după mai multe criterii¹¹⁹.

7.2.3.1. Clasificarea întreprinderilor după forma de proprietate

După *forma de proprietate* se pot delimita următoarele tipuri de întreprinderi: *private, de stat și mixte.*

Întreprinderile private

Întreprinderile *private* sunt cele ale căror patrimoniu aparține unor persoane fizice, care au avut inițiativa creării lor.

Întreprinderi de stat

Întreprinderile *de stat* se caracterizează prin aceea că statul a avut inițiativa creării lor și este proprietarul întregului patrimoniu de care acestea dispun.

Întreprinderi mixte

Întreprinderile *mixte* sunt cele în cadrul cărora există participații la crearea și exploatarea patrimoniului de care dispun atât din partea statului, cât și din partea unor persoane fizice particulare.

¹¹⁹ Burduș E., Căprărescu Gh. - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999.

7.2.3.2. Clasificarea întreprinderilor după numărul proprietarilor și modalitățile de constituire și exploatare a patrimoniului

După numărul proprietarilor și modalitățile de constituire și exploatare a patrimoniului se cunosc următoarele tipuri de întreprinderi: *private individuale, unipersonale cu răspundere limitată, societare, cooperatiste și familiale.*

Întreprinderi private individuale

Întreprinderile private individuale se întâlnesc în domenii ca agricultura, pescuitul, serviciile etc., sub formă artizanală, care, în general, prezintă următoarele caracteristici: *sunt proprietatea unei singure persoane, numărul de salariați este foarte mic (sub zece), proprietarul este responsabil pentru bunurile întreprinderii și participă la procesul de producție.*

Întreprinderi unipersonale cu răspundere limitată

Întreprinderile unipersonale cu răspundere limitată sunt cele în cadrul cărora patrimoniul este separat de cel personal al proprietarului, responsabilitatea acestuia fiind limitată numai la patrimoniul întreprinderii, ceea ce diminuează considerabil riscul, dar și încrederea colaboratorilor în afaceri.

Întreprinderi societare

Întreprinderile societare sunt cele în cadrul cărora: *capitalul societății este repartizat între două sau mai multe persoane, fiind divizat în titluri, numite fie acțiuni, fie părți sociale, au personalitate juridică, iar asociații primesc dividende.* Potrivit Codului civil, societatea reprezintă „un contract prin care două sau mai multe persoane se învoiesc să pună în comun anumite bunuri, cu scopul de a împărți foloasele ce ar rezulta din exploatarea acestora“. Fiind un contract, societatea trebuie să îndeplinească *condițiile generale de viabilitate* impuse de un contract în general, și anume:

- *consimțământul părților, care reclamă o aptitudine naturală de a consimți, ceea ce elimină unele persoane din acest proces, cum sunt întârziările mintal, sau persoanele în stare de ebrietate;*
- *capacitatea juridică de a contracta sau aptitudinea legală, care elimină persoanele care nu dispun de aceasta, spre exemplu minorii;*
- *clauză licită și un obiect determinat, potrivit căruia contractul să nu devină în contradicție cu anumite legi, cu bunele moravuri sau cu ordinea publică.*

În afara acestor condiții generale, contractul de societate trebuie să îndeplinească și anumite *condiții specifice*, și anume:

- *să aducă o miză socială, reprezentată de aportul fiecărui asociat, care se poate concretiza în bani, bunuri corporale (imobile, automobil etc.) sau bunuri necorporale, cum ar*

fi creanțele care la noi în țară însă nu se admit;

- asociații trebuie să-și propună realizarea de profit pe baza exploatării unui fond comun, deci nu pot fi considerate societăți comerciale asociațiile științifice sau literare, sau orice altă societate care nu-și propune să obțină profit prin activități comerciale;
- profitul să fie însușit în comun de către asociați.

În țara noastră, potrivit legislației actuale, pot fi înființate și pot funcționa următoarele tipuri de societăți comerciale, prezentate în tabelul 7.1.

Tabelul 7.1

Tipul societății comerciale	Principalele caracteristici	Avantaje	Dezavantaje
1	2	3	4
Societate în nume colectiv (SNC)	• <i>este o societate de persoane;</i> • <i>obligațiile sociale sunt garantate de către toți asociații cu întregul lor patrimoniu;</i> • <i>patrimoniul și persoana asociatului devin componente juridice ale societății;</i> • <i>au o firmă socială (nume comercial) în care apar numele tuturor asociaților sau al celui mai important.</i>	– garanția mare a societății dată nu numai de patrimoniul ei, ci și de cel al asociaților; – asociații au încredere unii în alții, oferind garanție terților.	– număr redus de asociați; – în cazul interdicției, insolvabilității sau decesului unui asociat se ajunge la dizolvarea societății; – în cazul falimentului, atât societatea, cât și asociații sunt declarați faliti; – este improprie marilor întreprinderi.
Societate în comandită simplă (SCS)	• <i>este o societate de persoane;</i> • <i>există două categorii de asociați: comanditarii, a căror responsabilitate este limitată la mărimea aportului social, și comanditații, care exploatează capitalul și care răspund nelimitat și solidar de toate datoriile societății;</i> • <i>are o firmă socială ca și SNC, cu mențiunea că în firmă pot figura numai numele comanditaților.</i>	– permite combinarea disponibilului de capital al unor persoane, cu aptitudinea de a-l exploata al altora; – permite punerea în valoare a brevetelor, invențiilor etc.	– prezintă o anumită instabilitate; – nu are durată mare de funcționare și nici capital mare; – dispariția unui asociat duce la dizolvarea societății.

Societate în comandită pe acțiuni (SCA)	• este o societate de capitaluri; • capitalul este divizat în acțiuni; • acționarii comanditari își pot vinde partea lor; • asociații sunt răspunzători în limita capitalului deținut (acțiunilor); • nu are firmă socială, ci se denumește prin obiectul de activitate al societății.	– permite combinarea disponibilului de capital al unor persoane cu abilitatea altora de a-l exploata; – acțiunile pot fi vândute sau transmise altor persoane, fără ca societatea să se desființeze.	– nu se folosește pentru societățile cu volum mare de capital; – credibilitatea mai redusă față de terți.
Societate pe acțiuni (SA)	• este o societate de capitaluri; • capitalul este divizat în acțiuni; • acționarii sunt răspunzători numai în limita aportului la capitalul social; • capitalul inițial, subscris de asociați, este numit „capital acțiuni”; • „capitalul obligațiuni” este cel procurat pe parcurs prin emiterea de obligațiuni.	– permite constituirea unui capital important ca volum; – acțiunile sunt transmisibile; – societatea poate funcționa, chiar dacă unii asociați își vând acțiunile pe care le dețin.	– dificultăți în conducerea societății, când nu există un deținător majoritar al acțiunilor societății.
Societate cu răspundere limitată (SRL)	• societate de capitaluri; • răspunderea este limitată la capitalul social; • capitalul social inițial este limitat la o anumită mărime; • aportul social este alcătuit din părți sociale; • numărul de asociați nu poate fi mai mare de 50.	– răspunderea asociaților numai în limita aportului social; – în cazul dispariției unui asociat, societatea nu se dizolvă.	– credibilitatea mai redusă față de partenerii de afaceri; – nu se pretează la întreprinderi de dimensiuni mari.

Întreprinderi cooperatiste

Întreprinderile cooperatiste se creează pe baza participării mai multor persoane ce desfășurau activități similare, în calitate de mici proprietari, la conducerea și exploatarea în comun a aportului cu care vin în întreprindere (cooperativă).

Întreprinderi familiale

Întreprinderile familiale, au ca specific faptul că patrimoniul se află în coproprietatea membrilor unei familii, care de cele mai multe ori sunt și lucrători în cadrul întreprinderii lor.

7.2.3.3. Clasificarea întreprinderilor după apartenența națională

După *apartenența națională* pot fi identificate următoarele tipuri de întreprinderi: *naționale, joint-venture* și *cu activități desfășurate în mai multe țări*.

Întreprinderi naționale

Întreprinderile naționale se caracterizează prin aceea că patrimoniul acestora se află în proprietatea unei țări.

Joint-venture

Joint-venture sunt cele care se creează prin participarea cu capital în proporții diferite a unor persoane fizice sau juridice, din două sau mai multe țări, veniturile împărțindu-se în funcție de contribuția fiecărei părți la constituirea capitalului social.

Întreprinderi cu activități desfășurate în mai multe țări

Întreprinderile în proprietatea unui grup economic cu activități desfășurate în mai multe țări, sunt cele care în raport de gradul de centralizare a patrimoniului, al managementului practicat și de specializarea filialelor componente sunt: *multinaționale, internaționale, mondiale sau transnaționale*, a căror caracteristici sunt prezentate mai jos.

7.2.3.4. Clasificarea întreprinderilor după gradul de mărime

După *gradul de mărime* (care se stabilește pe baza unor criterii ca: numărul de salariați, cifra de afaceri, profitul, capitalul social etc.), întreprinderile pot fi: *întreprinderi mici și mijlocii (IMM)* și *întreprinderi mari*.

Întreprinderile mici și mijlocii (IMM)

Întreprinderi mici și mijlocii (IMM) se caracterizează prin aceea că proprietarul este în același timp managerul, sunt dinamice, dar și foarte vulnerabile, ca urmare în special a dependenței de același client, a cheltuielilor ridicate, a unei accentuate specializări etc.

Gradul de mărime al unei întreprinderi se apreciază, de cele mai multe ori, în comparație cu alte întreprinderi, prin prisma unor criterii, cum sunt:

- cifra de afaceri;
- numărul de salariați;
- valoarea activelor întreprinderii;
- cota de piață pe care o deține întreprinderea;
- relațiile cu concurenții.

Nu ne propunem să dăm o definiție a întreprinderii mici și mijlocii (IMM), ci să prezentăm doar câteva caracteristici ale acesteia, precum și principalele avantaje și limite.

În general, IMM se caracterizează prin independență și autonomie atât din punct de vedere al proprietății, cât și al funcționării, nu este în situația de a domina într-un domeniu de

activitate, iar dimensiunea acesteia nu depășește anumite norme.

În urmă cu câțiva ani, Comitetul pentru Dezvoltare Economică din SUA considera între caracteristicile IMM-urilor, următoarele:

- autonomie de gestiune și conducerea în cele mai multe cazuri de către proprietari;
- număr limitat de investitori, adesea unul singur;
- câmp de activitate regional;
- activitate ce reprezintă doar o mică parte a industriei sau domeniului respectiv.

În majoritatea țărilor dezvoltate, întreprinderile mici și mijlocii dețin cea mai mare pondere în totalul întreprinderilor din țările respective. În general, astfel de întreprinderi se găsesc în toate sectoarele de activitate, dar cele mai multe sunt întâlnite în domeniul serviciilor.

Se apreciază de către specialiști că întreprinderile mici și mijlocii nu reprezintă o simplă reproducere a marilor întreprinderi, întrucât prezintă un anumit *specific* privind: *poziția lor pe piață, capacitatea lor de a atrage personalul, modul lor de organizare și gestiune*, toate prezentând atât avantaje, cât și dezavantaje față de marile întreprinderi. Tendința unor astfel de întreprinderi de a funcționa asemănător marilor companii constituie, de cele mai multe ori, un eșec.

Între *avantajele* întreprinderilor mici și mijlocii (IMM) pot fi menționate următoarele:

- capacitate ridicată de inovare, manifestată nu numai la lansarea de noi produse, ci și în strategia pe care o adoptă acestea;
- posibilitatea de a reduce costurile, oferind adesea un produs sau un serviciu la un preț mai redus, datorită, în primul rând, cheltuielilor constante mai mici celor din marile întreprinderi;
- structură de personal mai puțin încărcată, deoarece se face adesea apel la consilieri, avocați, contabili etc. periodic pe bază de contract de colaborare;
- ocuparea unor segmente de piață specifice, neaccesibile marilor întreprinderi, tocmai din cauza mărimii lor.

Dar, întreprinderile mici și mijlocii (IMM) au și numeroase *dezavantaje*, între care menționăm:

- deficiențe în domeniul gestiunii, în primul rând din cauză că cei care creează o mică întreprindere, de obicei nu au pregătire în domeniul managementului, ceea ce poate conduce chiar la faliment, dacă

întreprinzătorul nu sesizează că la un moment dat are nevoie de un management profesionist;

- lipsa unor surse de finanțare necesare pentru a depăși perioadele dificile, care pot apărea în funcționarea întreprinderilor mici și mijlocii, în condițiile în care creditorii sunt reticenți în a acorda credite acestora din cauza multiplelor falimente, constituie o altă deficiență majoră;
- dificultățile provocate de unele reglementări guvernamentale privind impozitul, formularistica ce trebuie întocmită etc. atrag cheltuieli care, pentru micile întreprinderi, reprezintă sume greu de suportat fără repercusiuni negative;
- asupra competitivității produselor și/sau serviciilor, care fac obiectul de bază al acestor întreprinderi.

În ciuda numeroaselor dificultăți cu care se confruntă, întreprinderile mici și mijlocii (IMM) reprezintă o componentă de bază a economiilor țărilor dezvoltate, prin faptul că asigură echilibrul în domeniul economic, stabilitatea economică, socială și chiar politică a respectivelor țări.

Întreprinderi mari

Întreprinderile mari se caracterizează printr-un înalt grad de diversificare, resurse financiare importante, organizare pe un număr mare de niveluri ierarhice, dar care reacționează mai greu schimbărilor din mediul extern. În unele țări, marile întreprinderi sunt organizate sub forma unui grup de societăți, având relații economice și financiare, controlate de o societate-mamă sau o societate de portofoliu (holding, a cărei reprezentare grafică se prezintă în figura 7.1.)

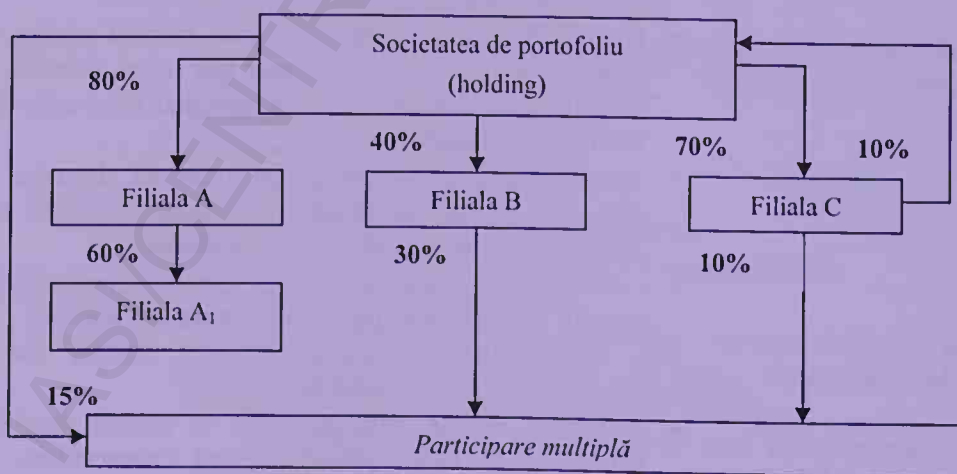


Fig.7.1. Structura unui grup de tip holding

Indiferent de tipul în care se încadrează, întreprinderea, în general, reprezintă cadrul de desfășurare a activităților economice din fiecare țară, ceea ce justifică afirmația că ea reprezintă celula de bază a societății.

7.3. Modele de internaționalizare a activităților

7.3.1. Compania mondială

Definire

Una dintre primele forme de internaționalizare a activităților unei companii, adoptată de către H. Ford și John D. Rockefeller, prin care se concepeau întreprinderi care să fabrice produse standard care să fie expediate în toată lumea, a fost organizarea mondială. Această formă a fost adoptată și de către japonezi, atunci când au început să se lanseze cu produsele lor pe plan mondial.

Compania mondială este reprezentată de un nucleu central care concentrează bunurile, resursele și responsabilitățile, în timp ce activitățile din străinătate au menirea de a lansa produsele pe piețele externe, care să permită creșterea cantității de produse fabricate și implicit a competitivității acestora.

Caracteristici¹²⁰

Filialele din străinătate se caracterizează în principal prin activități de vânzare, sau de service după vânzare, dar uneori și prin activități de montaj ale produselor, cu ajutorul componentelor venite de la compania-mamă. Spre deosebire de filialele companiilor multinaționale și internaționale, filialele companiilor mondiale dispun de o libertate mai redusă pentru crearea de noi produse, elaborarea de noi strategii sau chiar de adaptarea acestora.

Reprezentarea grafică a modelului de organizare mondială se prezintă în figura 7.2.

Centralizarea deciziilor la nivelul companiei-mamă permite impunerea mai ușor a sistemului de management practicat la centru, în cadrul culturii în care a luat ființă firma respectivă.

Dar, această centralizare excesivă presupune un intens schimb de informații între filiale și centru, care în multe cazuri atrage dificultăți în coordonarea activităților din cadrul filialelor și dintre acestea și centru.

Managerii din cadrul companiilor mondiale își concentrează atenția către piețele internaționale mai mult decât cei din

¹²⁰ Bartlett C. A., Sumatra G. - *Le management sans frontieres*, Les Editions d' Organization, Paris, 1989

companiile multinaționale și internaționale, dar ei vor înțelege mult mai puțin cerințele piețelor în care funcționează filialele componente. Managerii companiilor mondiale consideră lumea ca o singură piață integrată, în care asemănările sunt mult mai importante decât diferențele. Ei consideră lumea ca o entitate economică unică ce poate să constituie unitate de referință pentru toate analizele care sunt necesare a fi făcute pentru buna funcționare a întreprinderilor. Fiecare dintre aceste tipuri de companii prezintă avantaje strategice diferite.

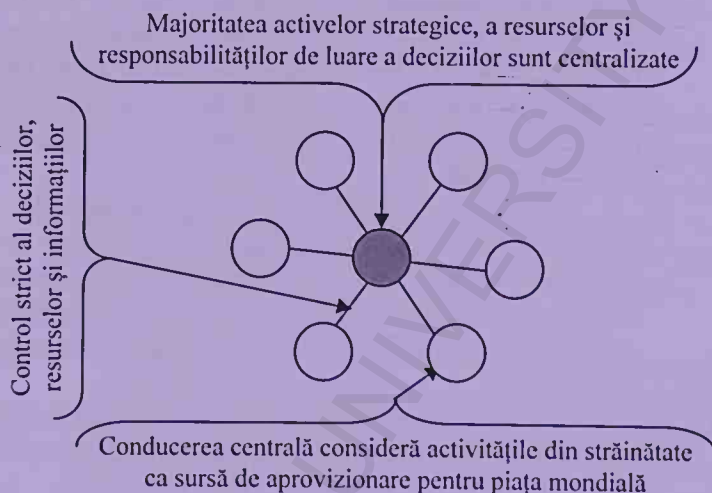


Fig. 7.2. Modelul de organizare mondială

7.3.2. Compania internațională

Definire

Acest model de organizare structurală, care predomină în deceniile de după al doilea război mondial, se caracterizează prin aceea că, întreprinderile care au urmărit internaționalizarea activităților au încercat să transfere cunoștințele în medii străine, mai puțin dezvoltate din punct de vedere al tehnologiilor și al pieței. În condițiile unei oarecare independențe a filialelor locale în adaptarea produselor, sau strategiilor, ele rămâneau totuși dependente de societatea-mamă, în ceea ce privește noile produse, procedee, care impun o atentă coordonare și un control riguros.

Compania internațională este o federație coordonată de către un management profesional, caracterizat prin disponibilitatea de a delega responsabilități, dar menținând un control de ansamblu, bazat pe sisteme sofisticate și pe o echipă de specialiști de la nivel central.

Spre deosebire de compania multinațională, în care filialele au o mare libertate de acțiune, atât în ceea ce privește producția, cât și desfacerea, în cadrul companiilor internaționale intensitatea coordonării și controlului de la centru este mult mai mare.

Prin intermediul unor canale de informații, managementul de la nivel central controlează echipele manageriale de la nivelul filialelor independente și le ghidează în alegerea căii de urmat. Această atitudine are la bază concepția conducerii centrale, potrivit căreia orice idee nouă nu poate veni decât de la centru. Conducerea centrală consideră activitățile din străinătate ca un mijloc de dezvoltare a capacităților și resurselor de pe piața internă.

Caracteristici¹²¹

Aceste companii au o configurație structurală de tip *federație coordonată*, așa cum se poate vedea și din figura 7.3.

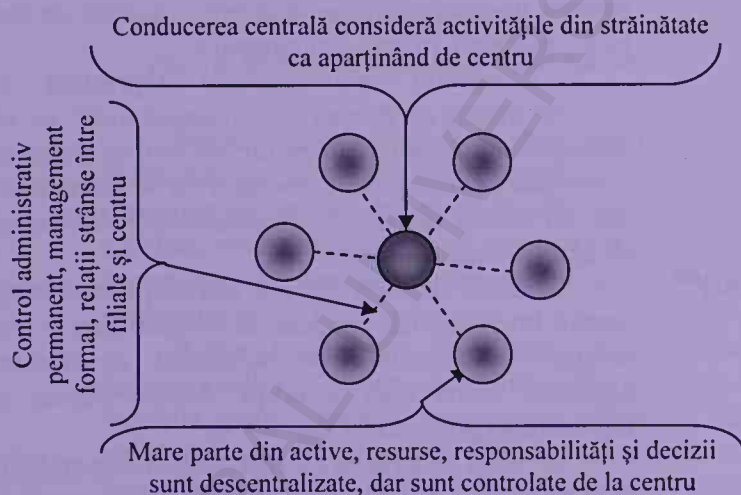


Fig. 7.3. Modelul de organizare internațională

Chiar dacă din punct de vedere structural, compania internațională se aseamănă cu cea multinațională, filialele internaționale depind în mai mare măsură de centru pentru transferul de cunoștințe și informații. Companiile internaționale se caracterizează, în principal, prin următoarele aspecte de natură organizațională:

- centralizarea competențelor fundamentale și descentralizarea celorlalte;
- adaptarea și exploatarea competențelor societății-mamă;
- dezvoltarea cunoștințelor la centru și transferarea acestora în cadrul filialelor.

¹²¹ Bartlett C. A., Sumatra G. - *Le management sans frontieres*, Les Editions d' Organization, Paris, 1989

Menținerea unora dintre competențe la nivelul societății-mamă prezintă avantajul unei mai bune coordonări, dar are și dezavantajul că, în multe cazuri grupurile de la centru dispun de o înțelegere mai redusă a nevoilor piețelor locale în care funcționează filialele companiei.

7.3.3. Compania multinațională

Definire

Unul dintre modelele de internaționalizare, care s-a extins pe plan internațional după al doilea război mondial, este modelul de organizare multinațională. Acest model este rezultatul descentralizării capacităților organizaționale ale unei întreprinderi, cu scopul de a permite subunităților structurale amplasate în diferite regiuni, din afara granițelor țării de origine, de a acționa în mod diferit în funcție de caracteristicile pieței naționale în care funcționează.

Compania multinațională reprezintă o federație descentralizată de bunuri și responsabilități, cu un sistem de management caracterizat printr-un control financiar simplu, o coordonare personală informală și o concepție strategică potrivit căreia activitățile internaționale reprezintă portofoliu de afaceri naționale.

Caracteristici¹²²

O astfel de dezvoltare a activității unei întreprinderi, în spațiul internațional, conduce la o repartizare a resurselor și o delegare a autorității pe subunități structurale regionale, căpătând forma unei *federații descentralizate*, ce poate fi reprezentată grafic ca în figura 7.4.

O astfel de structură a fost adoptată de multe întreprinderi europene, care și-au extins activitățile lor în afara granițelor țării. Sub influența proprietății familiale s-au extins mai mult procesele organizaționale bazate pe relații personale și contacte informale, decât cele bazate pe structuri și sisteme formale. În aceste condiții, multe dintre competențele decizionale au fost delegate unor manageri de încredere, care conduceau filialele din străinătate. Controlul și coordonarea se efectuează pe baza relațiilor personale, dintre conducerea sediului central și conducerea filialelor, combinate cu un control financiar simplu, referitor la ieșirea capitalurilor și repatrierea dividendelor.

¹²² Bartlett C. A., Sumatra G. - *Le management sans frontières*, Les Editions d' Organization, Paris, 1989

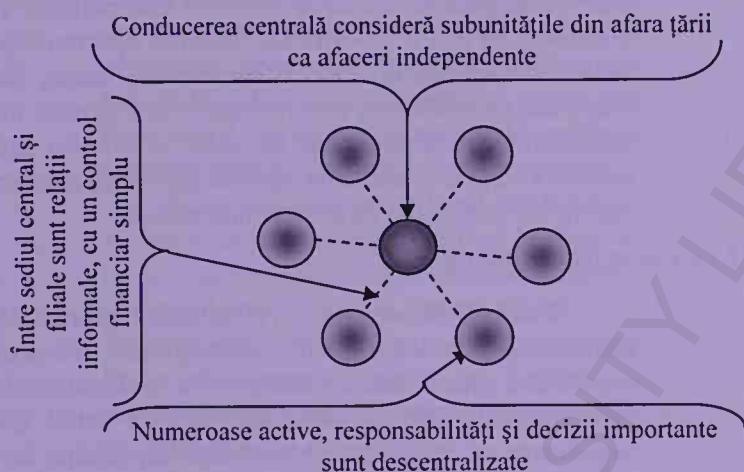


Fig.7.4. Modelul de organizare multinațională

Fiecare unitate națională este condusă ca o entitate independentă, al cărui obiectiv strategic principal constă în consolidarea poziției pe piața locală. Conducerea companiei multinaționale urmărește deci dezvoltarea pozițiilor pe piețele importante din întreaga lume, ca un portofoliu de activități independente.

Acest model de organizare multinațională asigură întreprinderilor o mare sensibilitate de adaptare la particularitățile pieței locale și exigențelor politicilor naționale din țările în care funcționează filialele. Dispersia resurselor și luarea deciziilor de o manieră descentralizată în cadrul filialelor întreprinderii multinaționale, poate satisface nevoile locale, dar fragmentarea activităților atrage și o serie de inconveniente pe planul eficienței. Spre exemplu, inovațiile de pe plan local nu sunt întotdeauna suficiente, eforturile făcute în acest sens nu se justifică prin rezultatele obținute.

Companiile multinaționale se caracterizează în principal prin următoarele aspecte organizaționale:

- descentralizare și autonomie pe plan local al filialelor componente ale companiei;
- cercetarea și exploatarea oportunităților locale, referitoare la produse, tehnologii, forță de muncă etc.;
- dezvoltarea și utilizarea cunoștințelor din cadrul fiecărei subunități teritoriale.

Companiile multinaționale se particularizează deci atât prin modul de organizare structurală, cât mai ales prin modul în

care se asigură conducerea filialelor componente și în care se consideră că pot fi valorificate anumite oportunități din mediul extern în care funcționează filialele componente. Ele reprezintă o opțiune specifică prin care managementul acestor întreprinderi a considerat că trebuie să-și dezvolte activitatea internațională, pentru a obține o eficiență sporită din fabricarea unei cantități sporite de producție, cu costuri mai reduse.

7.3.4. Compania transnațională

Definire

Competitivitatea la nivel mondial reprezintă obiectivul principal și pentru compania transnațională, dar acest model de organizare diferă atât de companiile multinaționale, cât și de cele internaționale și mondiale. Într-un astfel de model de organizare se recunoaște importanța capacității de a răspunde nevoilor locale, dar numai ca un mijloc de a asigura flexibilitatea operațiunilor la nivel internațional.

Compania transnațională este formată din subunități structurale foarte diferite, din ce în ce mai specializate, amplasate în diferite țări, legate între ele printr-o rețea de operații, care să le permită realizarea obiectivelor strategice multidimensionale, de flexibilitate, inovație și eficiență.

O reprezentare grafică a modelului transnațional se găsește în figura 7.5.

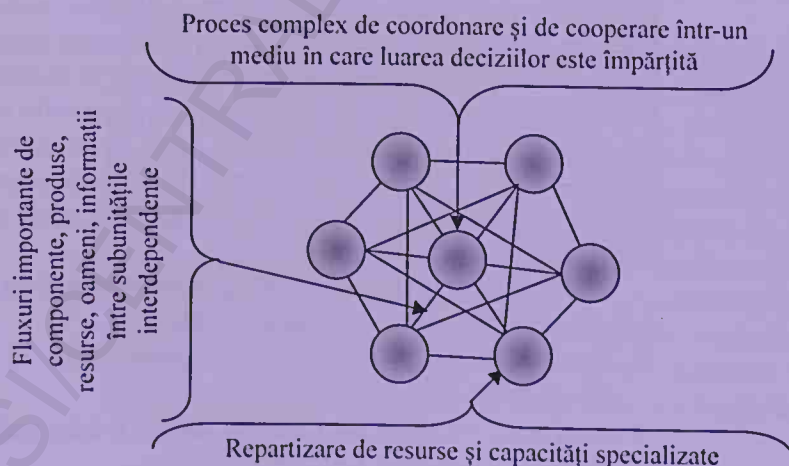


Fig.7.5. Modelul de organizare transnațională

Caracteristici¹²³

Cunoașterea caracteristicilor organizaționale ale companiei transnaționale se impune pentru a diferenția acest model de organizare de celelalte modele: multinațională, internațională și mondială. Multidimensionalitatea managementului și flexibilitatea coordonării nu sunt singurele particularități organizatorice și funcționale ale companiei transnaționale.

Acest model transnațional are la bază concepția că pentru a obține un avantaj concurențial la nivel mondial este necesar nu atât să centralizezi sau să descentralizezi anumite activități, cât mai degrabă să se ia decizii selective, în funcție de situație. În acest sens, anumite resurse și capacități trebuie să se mențină la nivel central, pentru a proteja anumite competențe fundamentale, care să permită conducerii centrale să asigure o anumită direcție de evoluție.

Cercetarea fundamentală este considerată, într-un astfel de model, ca făcând parte dintre competențele care se conservă mai bine la centru. Alte resurse se consideră de asemenea să fie centralizate, dar nu neapărat în țara de origine a companiei. Unitățile de producție, care fabrică pentru necesitățile mondiale, deci pentru toate piețele, pot să se fixeze în diferite țări cu forța de muncă ieftină.

Fără a considera o soluție organizatorică cu o formalizare rigidă, pentru procesele de management internaționale ale unei întreprinderi, organizarea transnațională este concepută de o manieră mai diferențiată. Într-o astfel de organizație este important ca managerii filialelor naționale, ai diviziilor pe produse să dispună de o influență și de un acces la resurse pentru a-și valorifica propriile concepții. În același timp este necesar să fie evitată o prea mare suprapunere a responsabilităților între managerii situați în diferite contexte.

Într-o organizare transnațională, problema care se pune nu constă în a clasifica, din punct de vedere al importanței, diferitele activități din cadrul companiei, ci de a stabili pentru fiecare sarcină în parte unde și de către cine trebuie să se ia decizia. Unele decizii (adesea referitoare la prioritățile în domeniul cercetării, sau la problemele financiare) se vor lua la nivel central, pe baza unor criterii globale, iar altele (referitoare la vânzări, service și relații umane) vor fi de competența managerilor locali. Spre exemplu, firma NEC a legat subunitățile operaționale dispersate în toată lumea de laboratorul central de *Cercetare și Dezvoltare* printr-o conferință strategică anuală,

¹²³ Bartlett C. A., Sumatra G. - *Le management sans frontieres*, Les Editions d' Organization, Paris, 1989

reuniuni trimestriale pe diferite teme și mai multe comitete de dezvoltare a produselor.

Modelul de organizare transnațională este complex, rolurile și responsabilitățile sunt diferențiate după domeniile de activitate, funcțiuni și chiar după sarcini. Dar, ele sunt bine definite, nu conduc la suprapunerea responsabilităților care creează atâtea probleme și tensiuni. Coordonarea și controlul, în cadrul unei transnaționale, se realizează prin intermediul filierelor de relații dintre membri și prin diferite sisteme formale, special concepute.

Se pune pe bună dreptate întrebarea, dacă această soluție transnațională este adecvată tuturor activităților cu o extindere internațională. Problema este într-o oarecare măsură greșit pusă, deoarece *modelul de organizare transnațională* nu este atât o soluție structurală, cât mai mult *în concept*, sau o *filozofie* organizațională, manifestată printr-o mentalitate de management. Întreprinderi foarte diferite ca NEC, Procter & Gamble, Ericsson, Philips, Matsushita sau Unilever dezvoltă caracteristici organizaționale care se consideră transnaționale. Dar, din cauza diferențelor multiple de condiții interne și de cultură organizațională, ele se diferențiază prin managementul practicat în cadrul operațiilor și activităților care depășesc granițele țării de origine. Spre exemplu, presiunile pentru dezvoltarea producției la nivel mondial, o flexibilitate pentru a răspunde exigențelor unor politici naționale locale și inovațiile în domeniul tehnologiilor sunt mult mai puternice în domeniul telecomunicațiilor decât în producția de bunuri de larg consum.

Cadrul structural al companiei transnaționale

Modelul de organizare transnațională prezintă, așa cum s-a prezentat mai sus, unele caracteristici care asigură forță acestor întreprinderi care acționează în mai multe contexte naționale. Principalele caracteristici se pot sintetiza în: *dispersia activelor, specializarea operațiilor și relațiile interdependente dintre filiale*.

Organizarea structurală a companiilor transnaționale se bazează pe o *dispersie a activelor și operațiilor* în cadrul filialelor componente, care acționează în diferite țări. Această dispersie are ca scop creșterea capacității întreprinderii de a se capitaliza pe baza diferențierii costurilor factorilor de producție. Aceste întreprinderi au acces la forță de muncă și materiale ieftine. În plus, dispersia activelor întreprinderii reduce foarte mult riscul ce poate apărea ca urmare a unor factori politici sau economici în unele țări sau regiuni.

Specializarea operațiilor în cadrul diferitelor filiale ale companiei transnaționale prezintă avantajul că fiecare filială poate

să beneficieze de producția de masă, cu implicații favorabile asupra costurilor și competitivității. O astfel de specializare se poate face pe produs, componentă a unui produs, sau pe diferite faze ale procesului tehnologic. În ultima perioadă însă, datorită schimbărilor frecvente din domeniul tehnologiilor de fabricație, tot mai multe întreprinderi consideră că este dificil să depinzi de un laborator central de cercetare. Specializările, în astfel de condiții, se extind și asupra funcțiunii de cercetare-dezvoltare.

Un exemplu, în acest sens, este firma Philips care încă de la sfârșitul anilor '70 a promovat o politică de dezvoltare a competențelor din domeniul cercetării, în laboratoare din Olanda, Germania, SUA, Regatul Unit, Franța și Belgia. Laboratorul central din Eindhoven, care folosea 2.500 de cercetători și ingineri, lucra în domenii de vârf, în discipline cum sunt: chimia, fizica, matematica și în unele domenii ale cercetării aplicative. Celelalte laboratoare sunt mult mai specializate, cum este cazul celor din Paris care fac cercetări în domeniul microprocesoarelor.

O astfel de specializare nu înseamnă creare de monopol într-un domeniu, pentru că există libertatea de a realiza astfel de activități și în alte filiale din alte țări, creând astfel și sentimentul de concurență.

Relațiile de interdependență dintre filialele companiei transnaționale provin, pe de o parte, din specializarea filialelor în diferite operații, iar, pe de altă parte, din independența acestor filiale, care funcționează cu o mare autonomie din punct de vedere economic și juridic. Mediul concurențial mondial necesită o colaborare în domeniul folosirii informațiilor, a soluționării problemelor, o colaborare în împărțirea resurselor, în concluzie o interdependență a filialelor componente ale companiei transnaționale.

Una dintre caracteristicile modelului de organizare transnațională a companiilor care desfășoară activități în afara granițelor țării firmei-mamă constă și într-o nouă concepție privind rolul filialelor naționale în cadrul întreprinderii, care sunt considerate *parteneri strategici*, ai căror cunoștințe și capacități sunt vitale pentru menținerea avantajului concurențial pe termen lung și la scară mondială.

În zilele noastre, pe lângă principalele motivații pentru investițiile în străinătate (necesitatea asigurării cu materii prime ieftine, procurarea de forță de muncă ieftină, găsirea de noi piețe), o nouă motivație constă în căutarea de informații și cunoștințe noi. Spre exemplu, o întreprindere atrasă inițial în

străinătate, pentru a-și asigura materiile prime necesare; se poate vedea pusă în fața unor noi tehnologii sau în fața unor noi exigențe ale pieței. Având filiale în multe zone geografice, în multe țări, întreprinderea are un acces mai mare la informații, care se pot dovedi importante surse de dezvoltare a acesteia.

O altă motivație pentru o transnațională constă în utilizarea diverselor active de care dispune în diferite zone geografice, prin adoptarea de către filialele naționale a diferitelor roluri strategice, care să o avantajeze pe plan concurențial. Avantajele constau în reducerea costurilor, ca urmare a fabricării unei cantități mai mari de produse, folosirea informațiilor din zonele respective, referitoare la piață, concurență etc., și finanțarea încrucișată a filialelor din diferitele zone geografice.

Faptul că filialele din diferite țări trebuie să răspundă gamei mult mai largi de preferințe ale clientelei, de comportamente ale concurenților, de exigențe ale guvernelor etc. reprezintă un impuls dat activităților de cercetare, de inovare, ceea ce mărește capacitatea de adaptare a întreprinderii la exigențele mediului, făcând-o mai competitivă. Pentru a beneficia de aceste avantaje, managementul acestor filiale trebuie să asigure o mare flexibilitate a acestora, pentru a se putea adapta schimbărilor din mediul național și internațional.

O altă particularitate a transnaționalei constă în faptul că de activele unei filiale dintr-o anumită țară pot să beneficieze toate celelalte filiale, întreaga întreprindere. Astfel, dacă într-o anumită țară, în care este implantată o filială a unei transnaționale se cere un anumit produs, care însă este obiectul de fabricație a altei filiale din altă țară, acest produs poate fi ușor transferat pentru a satisface cererea respectivă. Acest transfer este facilitat de legăturile strânse dintre diferitele filiale ale transnaționalei. Astfel de facilități sunt posibile nu numai pentru produse finite, ci și pentru servicii sau operații în care sunt specializate diferitele filiale ale companiei. Aceste colaborări strânse explică într-o oarecare măsură forța transnaționalei.

7.3.5. Rolurile companiilor naționale în cadrul transnaționalei

Autonomia fiecărei filiale, într-o concepție transnațională, nu înseamnă punerea pe picior de egalitate a acestora, ci conceperea unor roluri și responsabilități pentru fiecare în parte, care să reflecte importanța strategică a mediului local. Adică este necesar ca transnaționala să fie concepută ca o organizație a cărei componente să aibă roluri și resurse diferențiate. Aceste componente vor avea influențe diferite asupra procesului decizional al întreprinderii. Managerii

transnaționalei consideră că potențialul creativ, de producție, de marketing al unei filiale trebuie pus în slujba întreprinderii în ansamblu.

Pentru a atinge obiectivele mondiale ale transnaționalei este necesar ca filialele (organizațiile) naționale să îndeplinească, în general, *patru roluri*¹²⁴, așa cum reiese și din figura 7.6.

		Nivelul resurselor și capacităților locale	
		SLAB	RIDICAT
Importanța strategică a mediului local	MARE	Gaură neagră	Lider strategic
	MICĂ	Executant	Colaborator

Fig.7.6. Rolurile organizațiilor naționale

Lider strategic

Competența ridicată a organizației naționale, ca urmare a nivelului ridicat al resurselor și a capacităților de care dispune, într-un mediu de o importanță strategică mare pentru întreprinderea transnațională, face din aceasta un partener important pentru firma-mamă, de la sediul central, în punerea în aplicare a strategiei generale. Pe lângă faptul că filiala dintr-o anumită țară sesizează mai repede și mai corect nevoia schimbărilor, aceasta poate contribui substanțial la identificarea oportunităților și pericolelor și implicit la stabilirea opțiunilor strategice care să favorizeze realizarea obiectivelor strategice ale transnaționalei.

Un exemplu al rolului de lider strategic poate fi dată filiala firmei Philips din Marea Britanie, care observând preocuparea BBC și ITV (o stație britanică independentă) pentru transmiterea prin televizor a unor texte și diagrame simple, în afara imaginilor a contribuit decisiv la crearea „teletextului”. După o cerere mai redusă la început și după o reducere a televizoarelor cu teletext, prin anii '80 cererea pentru astfel de televizoare a crescut foarte mult, justificând inițiativa strategică a filialei Philips din Marea Britanie.

¹²⁴ Bartlett C. A., Sumatra G. - *Le management sans frontieres*, Les Editions d' Organization, Paris, 1989

Colaborator

Un nivel ridicat al resurselor și capacităților de care dispune o filială locală, care acționează într-un mediu de o importanță strategică redusă, conferă acesteia rolul de colaborator, care constă în exploatarea potențialului de care dispune pentru a satisface anumite nevoi la scară mondială.

Un exemplu de filială care a îndeplinit rolul de colaborator este filiala australiană a firmei Ericsson, care, dispunând de o capacitate de cercetare-dezvoltare mult mai mare decât în alte țări, și-a adus o contribuție importantă la realizarea comutatorului digital AXE, pe care întreprinderea l-a lansat în 1982. Astfel, această filială își folosea resursele sale excedentare, pentru realizarea unor scopuri comune ale întreprinderii în ansamblul ei.

În multe situații în care filialele nu dispun de un management capabil să fructifice astfel de resurse și capacități suplimentare, acestea pot să dispară, sau să nu fie folosite, cu toate efectele negative ce decurg din aceasta. Spre exemplu, dacă potențialul uman dintr-o astfel de filială nu va fi folosit, el are tendință să părăsească întreprinderea în favoarea concurenței. Se impune deci ca managerii întreprinderii să găsească soluții pentru folosirea capacităților suplimentare ale unei filiale, pentru satisfacerea necesităților de ansamblu ale întreprinderii.

Executant

Când o filială a unei transnaționale dispune de resurse și capacități limitate, într-un mediu local de o importanță strategică mică, aceasta desfășoară activități care să satisfacă numai mediul respectiv, îndeplinind rolul de executant pentru firma-mamă. Activitatea acestora însă nu este lipsită de importanță, deoarece, fără astfel de subunități structurale, compania transnațională nu ar putea îndeplini obiectivele sale de ocupare a unor piețe în cât mai multe regiuni ale globului, cu toate efectele favorabile asupra eficienței și competitivității. Organizațiile naționale care îndeplinesc rolul de executant fac posibilă realizarea unei producții mari, cu costuri mai reduse, profit mai mare, deci mai competitive.

Un exemplu sunt filialele europene ale firmei Procter & Gamble, care nu au modificat rețetele de obținere a produselor, ambalajele și nici măcar spoturile publicitare pentru diferitele produse care s-au desfășurat pe piețele țărilor europene. Aceste filiale au reacționat ca niște executanți, contribuind astfel la obținerea eficacității și avantajului concurențial pe care conta conducerea de ansamblu a întreprinderii. Aceste filiale dispun deci numai de capacitățile necesare pentru a satisface cererea de pe plan local, cerere care nu este de o importanță strategică pentru compania transnațională în ansamblu.

Gaură neagră

În situația în care o filială funcționează într-un mediu de o importanță strategică mare, dar dispune de un potențial redus de resurse și capacități, aceasta va îndeplini rolul de gaură neagră, deoarece în cele mai multe cazuri, pentru a ajunge ca respectiva filială să îndeplinească un rol de lider strategic, așa cum ar fi normal, trebuie să se facă multe investiții, care nu întotdeauna au rezultatele scontate.

Acest rol de „gaură neagră” a fost îndeplinit, spre exemplu, de Philips, în Japonia, de Ericsson, în SUA, și de Matsushita, în Europa, a căror prezență pe piețele respective era foarte importantă pentru a-și menține poziția mondială, dar această prezență era mai mult simbolică.

Acest rol nu este o poziție strategică acceptabilă, din care cauză managementul trebuie să găsească soluții pentru a ieși dintr-o astfel de situație. Printre aceste soluții se numără și posibilitatea unor alianțe cu firme de pe plan local (joint-venture Ericsson cu Honeywell, în SUA, sau alianța dintre AT&T cu Philips, în Europa), dar nici această soluție nu este întotdeauna câștigătoare, datorită unor dificultăți care pot apărea pe plan managerial.

În repartizarea rolurilor pentru diferitele filiale, managementul companiei transnaționale trebuie să se bazeze pe informații pertinente din mediile în care respectivele filiale funcționează. Organizațiile din țările de origine nu trebuie tratate diferit de cele care funcționează în afara granițelor țării respective. Pentru multe dintre aceste întreprinderi, în special cele din SUA și din Japonia, organizațiile din țara de origine îndeplinesc rolul de lider strategic, deoarece ele gestionează cea mai importantă parte a resurselor și capacităților, iar piața internă este vitală pe plan strategic. Dacă în alte situații piața locală nu este de o importanță strategică, se impune acordarea rolului de lider strategic unei filiale din străinătate, iar organizației naționale i se va atribui un rol de executant sau de colaborator (cazul pieței olandeze pentru firma Philips).

După ce au fost stabilite rolurile pentru toate componentele grupului de filiale din cadrul transnaționale, care roluri nu rămân imuabile, managementul central trebuie să coordoneze activitățile desfășurate în cadrul acestor filiale. Această coordonare diferă însă de la o companie la alta, în funcție de specificul domeniului în care a fost creată și ființează și în funcție de specificul cultural al țării de origine a firmei-mamă.

În general, conducerea întreprinderilor care desfășoară activități și în alte țări decât țara de origine din Europa și SUA este mult mai formalizată, cu o tendință de centralizare a competențelor la nivelul firmei-mamă. Spre deosebire de acestea, transnaționalele care provin din Asia, în general, și din Japonia, în special, dispun de o conducere mai puțin formalizată, relațiile personale devenind foarte importante în procesul de management.

7.3.6. Sinteza caracteristicilor companiilor prezentate

Toate aceste modele de organizare prezentate, multinaționale, internaționale, mondiale și transnaționale, pornesc de la considerentul că filiala are un rol local, care se limitează la activitățile ce se desfășoară în interiorul propriului mediu în care funcționează. Sediul central joacă un rol mondial și decide asupra tuturor problemelor care vizează activitățile întreprinderii care se desfășoară în medii externe diferite.

Așa cum am mai precizat, întreprinderea mondială are la baza dobândirii avantajului concurențial în creșterea cantității pentru a satisface nevoile de pe plan mondial, întreprinderea multinațională dobândește avantaj concurențial din diferențierea produselor după nevoile locale, iar întreprinderea internațională caută avantajul concurențial în valorificarea inovației create la centru. În viziunea specialiștilor care promovează modelul transnațional, fiecare dintre conceptele de mai sus dețin o parte de adevăr și prezintă anumite avantaje, dar nici unul nu reprezintă întregul adevăr.

Referitor la problematica inovației se poate spune că, întreprinderile mondiale și internaționale depind de un proces *central* pentru crearea și exploatarea inovației, în timp ce întreprinderile multinaționale depind în mare parte de inovațiile *locale*. Managerii întreprinderilor transnaționale au o concepție diferită asupra acestei probleme a inovației. Ei sunt conștienți că exigențele și oportunitățile de mediu diferă de la o țară la alta (în unele țări concurența este mult mai mare, în unele piețe consumatorii sunt mai pretențioși, în alte țări tehnologiile sunt mai avansate), dar și că diferitele componente ale întreprinderii dispun de capacități diferite (adesea capacitățile organizatorice importante se află în afara țării de origine). În astfel de condiții, managerii întreprinderilor transnaționale nu văd nici un inconvenient în a beneficia întreaga întreprindere de aportul de resurse care provin din afara întreprinderii-mamă. Mai mult, chiar ei încurajează dezvoltarea unor astfel de avantaje. Concepția asupra produselor care provin de la centru joacă un rol important în transnațională, dar inovațiile provin și de la filiale.

În cadrul transnaționalei, întreprinderi locale competitive pot fi transformate în centre de producție internaționale, centrele de inovare naționale pot deveni centre mondiale de excelență pentru dezvoltarea unor produse, iar diferite grupuri de marketing creative din filiale pot fi investite cu rolul de dezvoltare a unor strategii mondiale pentru anumite produse sau domenii de activitate. Se trece astfel la un proces de inovare transnațional, care completează procesele tradiționale, centrale sau locale. O sinteză a caracteristicilor companiilor multinaționale, mondiale, internaționale și transnaționale se redă în tabelul 7.2.

Tabelul 7.2

Caracteristici organizaționale	Multinaționale	Mondiale	Internaționale	Trans-naționale
Active și capacități	Descentralizate și autonome pe plan național	Centralizate la nivel mondial	Centralizarea competențelor fundamentale, descentralizarea celorlalte	Dispersate, interdependente și specializate

Rolul operațiilor din străinătate	Cercetarea și exploatarea oportunităților locale	Punerea în aplicare a strategiilor firmei-mamă	Adaptarea și exploatarea competențelor firmei-mamă	Diferențierea contribuției filialelor naționale la operațiile mondiale integrate
Dezvoltarea și difuzarea de cunoștințe	Dezvoltarea și folosirea cunoștințelor din fiecare filială	Dezvoltarea și folosirea cunoștințelor de la centru	Dezvoltarea cunoștințelor la centru și transferul către filialele din străinătate	Dezvoltarea de cunoștințe complementare și folosirea lor în toate filialele întreprinderii

7.4. Mediul ambiant extern al organizației

Organizația, în general, și întreprinderea productivă, în special, nu reprezintă un scop în sine, ci un mijloc prin care se satisfac anumite nevoi ale societății, în primul rând ale pieței interne și externe, ale mediului ambiant în cadrul căruia organizația sau întreprinderea se constituie și se dezvoltă.

Buna funcționare a organizațiilor și a întreprinderilor depinde de gradul de cunoaștere de către managementul acestora, a factorilor prin intermediul cărora mediul ambiant se intercondiționează cu organizația sau cu întreprinderea productivă, privite ca sisteme deschise. Iată de ce este foarte important să se cunoască mediul ambiant extern prin prisma factorilor, a dimensiunii, diversității și componentelor acestuia.

7.4.1. Conceptul și necesitatea abordării mediului ambiant extern al organizației

Definirea mediului ambiant

Ca sistem dinamic, socio-economic, întreprinderea preia din mediul ambiant extern resursele de care are nevoie, le introduce în procese specifice, din care rezultă produse, servicii sau lucrări care vor fi transferate aceluiași mediu ambiant. În acest sens, întreprinderea este o componentă de bază a mediului ambiant, ca sistem de intrări (din mediul ambiant), procese și ieșiri (către mediul ambiant). Prin intrări, întreprinderea se adaptează la mediu, iar prin ieșiri, acesta va influența mediul.

Mediul ambiant extern este reprezentat de „ansamblul unităților economice, a instituțiilor financiar-bancare, juridice, administrative, a organizațiilor politice, de ocrotire a sănătății, de învățământ, a tuturor elementelor exogene, care influențează și sunt influențate de activitatea întreprinderii (organizației)”¹²⁵.

¹²⁵ Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu Gh. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998.

Interdependența dintre organizație și mediul ambiant extern se realizează prin prisma mai multor categorii de factori, așa cum rezultă din figura 7.7.¹²⁶

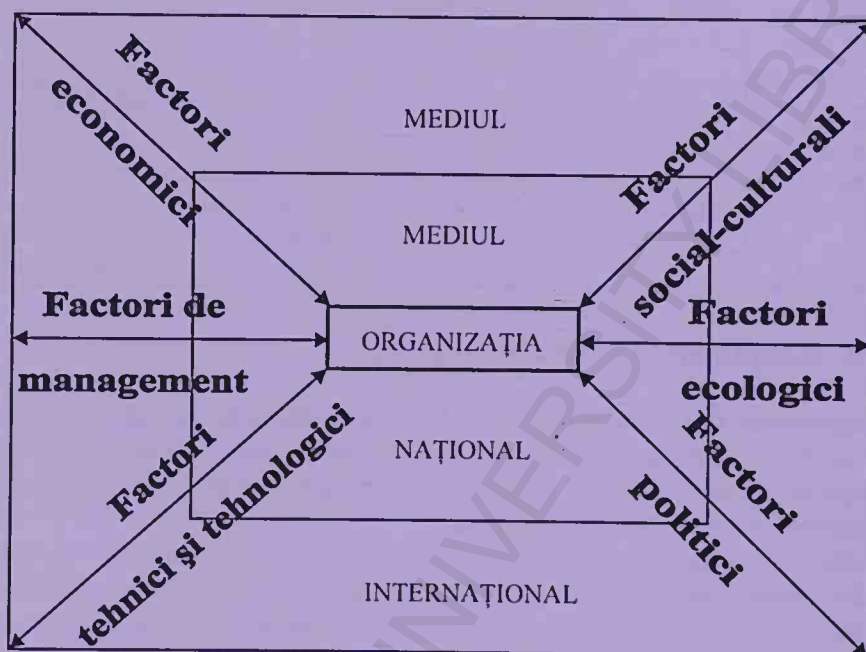


Fig. 7.7. Factorii mediului ambiant extern al organizației

7.4.2. Factorii economici

Între factorii economici ai mediului ambiant extern pot fi enumerați: *piața, puterea de cumpărare, nivelul și ritmul dezvoltării economice, potențialul financiar.*

Piața

Piața internă și externă influențează întreprinderea productivă prin aceea că, pe baza studiului cererii, managementul își va stabili produsele ce urmează a fi fabricate, cantitățile de fabricat, precum și alte elemente de natură strategică. Dezvoltarea activităților de marketing presupune o schimbare de optică, în sensul orientării producției întreprinderii către ceea ce se cere pe piață. Dar, prin intermediul pieței interne și externe, întreprinderea influențează și ea mediul, în sensul schimbării exigențelor consumatorilor, ca urmare, spre exemplu, a lansării pe piață a unor produse noi care satisfac noi nevoi, nesatisfăcute până în momentul respectiv.

Puterea de cumpărare

Puterea de cumpărare a populației influențează activitatea unei întreprinderi productive, prin dimensionarea producției la nivelul cererii impuse la un moment dat. Cu cât puterea de

¹²⁶ Burduș E., Căprărescu Gh. - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999.

cumpărare crește, cu atât producția va crește, și invers. Prin intermediul acestui factor, mediul este și el influențat de activitatea întreprinderii, prin aceea că, spre exemplu, fabricarea unor produse la costuri reduse și implicit vânzarea lor la prețuri mai mici pot conduce la creșterea puterii de cumpărare și implicit a cererii pentru respectivul produs.

Nivelul și ritmul dezvoltării economice

Nivelul și ritmul dezvoltării economice influențează dezvoltarea întreprinderii, mărimea capacității de producție, nivelul producției și alte caracteristici ale activității întreprinderii. La rândul ei, întreprinderea și, în general, organizația influențează ritmul de dezvoltare economică, prin rezultatele economico-financiare care contribuie la creșterea potențialului de investiții, în cazul întreprinderii, sau printr-o mai bună pregătire a forței de muncă, în cazul unei instituții de învățământ.

Potențialul financiar

Potențialul financiar ridicat al unei țări influențează activitatea unei întreprinderi, încă din momentul creării întreprinderilor, în sensul că numărul întreprinzătorilor poate fi mai mare, dar și funcționarea întreprinderii ca urmare, spre exemplu, a posibilităților dotării cu mașini, utilaje, tehnologii mai performante. De asemenea, un potențial apreciabil poate să permită nu numai creditarea activităților productive, ci și o finanțare a învățământului, a cercetării, a culturii etc. Pe de altă parte, o activitate eficientă desfășurată în cadrul întreprinderilor productive sau a instituțiilor de învățământ, de cercetare vor contribui la creșterea potențialului financiar al respectivei țări.

Din această succintă caracterizare a factorilor economici rezultă că, prin intermediul acestei grupe de factori se realizează un schimb permanent între organizație și mediu. Această interdependență trebuie cunoscută, analizată și influențată în mod favorabil de către managementul organizației.

7.4.3. Factori tehnici și tehnologici

Definire

Această categorie de factori este reprezentată de: *nivelul tehnic al mașinilor, utilajelor și instalațiilor procurate de întreprinderile din țară sau din străinătate, nivelul tehnologiilor folosite, licențele cumpărate, capacitatea de documentare, capacitatea de inovare etc.*

Mediul ambiant tehnic și tehnologic, prin ansamblul factorilor specifici, influențează o întreprindere productivă prin:

- nivelul productivității muncii;
- nivelul costurilor de producție;
- calitatea produselor, serviciilor sau lucrărilor care fac obiectul de bază al întreprinderii;
- nivelul profitului.

Caracterizare

Un nivel tehnic și tehnologic ridicat va favoriza o îmbunătățire a indicatorilor menționați mai sus, și invers, un nivel tehnic și tehnologic scăzut va conduce la rezultate mai slabe prin prisma respectivilor indicatori.

Analizând nivelul dotării tehnice și tehnologice a întreprinderilor dintr-o țară, în raport cu alte întreprinderi din aceeași țară sau din alte țări, cu obiect de activitate asemănător, se pot constata anumite decalaje tehnice și/sau tehnologice, care vor genera decalaje economice între națiuni. Rolul managementului constă în luarea unor decizii care să vizeze eliminarea sau diminuarea pe cât posibil a acestor decalaje nefavorabile întreprinderii, cu scopul creșterii competitivității lor.

7.4.4. Factori de management

Definire

O întreprindere poate avea un nivel de dotare tehnică și tehnologică superioară față de alte întreprinderi din mediul ambiant intern și internațional, și totuși să înregistreze o eficiență și o capacitate competitivă reduse, în cazul în care dispune de un management neperformant.

Factorii de management exprimă *gradul de prevedere, organizare, coordonare etc. specific mediului ambiant, măsura în care cadrul organizatoric și de gestiune creat stimulează personalul organizației să folosească posibilitățile mediului respectiv.*

Caracterizare

Funcționarea organizațiilor este influențată puternic de sistemul de management guvernamental și chiar de nivelul de dezvoltare a științei managementului pe plan intern și internațional. Spre exemplu, managementul practicat la nivel guvernamental influențează autonomia întreprinderilor, sistemul de creditare al acestora, volumul investițiilor și implicit ritmul de dezvoltare al fiecărei întreprinderi în parte și a economiei naționale în ansamblu. Dar, activitatea organizațiilor este influențată și de managementul practicat pe plan mondial, prin transferul de *know-how* din domeniul managementului care se poate realiza între țări.

Prin prisma factorilor de management, întreprinderile pot fi, de asemenea, avantajate sau, dimpotrivă, dezavantajate din punct de vedere al eficienței și implicit al competitivității.

7.4.5. Factori sociali-culturali

Între factorii sociali-culturali ai mediului extern pot fi menționați: *raportul dintre populația urbană și cea rurală, nivelul de dezvoltare al învățământului, nivelul de ocrotire a sănătății, ponderea și calitatea activităților cultural-artistice, mentalitatea etc.*

Raportul dintre populația urbană și cea rurală

Raportul dintre populația urbană și cea rurală influențează activitățile din cadrul organizațiilor favorabil, dacă ponderea populației urbane este mai mare, și nefavorabil, dacă ponderea cea mai mare o deține populația rurală, având în vedere diferențele care mai există la noi în țară între acestea prin prisma nivelului de pregătire profesională.

Nivelul de dezvoltare a învățământului

Nivelul de dezvoltare al învățământului favorizează pregătirea forței de muncă și implicit productivitatea muncii, eficiența activităților desfășurate și, în general, competitivitatea organizației. Spre exemplu, un învățământ tehnic de un înalt nivel reprezintă o premisă favorabilă creșterii numărului de invenții, inovații și chiar a aplicării acestora în activitatea productivă, și invers.

Ocrotirea sănătății

Ocrotirea sănătății, pentru menținerea capacității de lucru a forței de muncă, contribuie la o bună desfășurare a activităților în cadrul organizațiilor și invers. În același timp, o activitate eficientă desfășurată în cadrul organizațiilor determină o îmbunătățire a acțiunilor de ocrotire a sănătății, prin fondurile suplimentare alocate acestor acțiuni sau chiar prin calitatea superioară a respectivelor acțiuni din organizațiile specifice.

Activitățile cultural artistice

Activitățile cultural artistice, chiar dacă la o primă analiză nu ar avea nici o legătură cu activitatea organizațiilor, influențează această activitate, dacă ne gândim că ele contribuie la refacerea forței de muncă. În multe situații aceste activități stimulează creativitatea personalului, cu toate efectele favorabile asupra eficacității activităților desfășurate de către respectivul personal. Pe de altă parte, o activitate eficientă a întreprinderilor poate contribui la o participare mai intensă a personalului la unele activități cultural artistice.

Mentalitatea

Mentalitatea, ca ansamblu de concepte și convingeri care determină comportamentul și gândirea unei persoane, influențează activitățile desfășurate de respectivele persoane în cadrul organizațiilor. Spre exemplu, în cadrul unor contexte naționale, în care predomină percepția că „timpul se măsoară în zile, luni, ani etc.“, utilizarea timpului de către personalul unei organizații este mult inferioară, față de contextele naționale în care predomină percepția că „timpul se măsoară în minute, secunde“. Dar, și activitatea întreprinderii, sau a organizației, în general, poate influența, în timp, mentalitatea, prin cultura organizațională impusă de către managementul respectivei organizații.

7.4.6. Factori ecologici

Factorii ecologici sunt reprezentați de componentele mediului înconjurător omului, între care: *relieful, resursele subsolului, clima, flora, fauna*, în general cadrul natural de desfășurare a vieții materiale.

Cum influențează factorii ecologici?

Încă din faza de proiectare a unei întreprinderi, iar mai târziu în faza de construcție a acesteia se va ține seama de condițiile de relief și de climă, de necesitatea amplasării acesteia în apropierea surselor de materii prime, de apă etc.

Apoi, funcționarea întreprinderii depinde de componentele mediului înconjurător, în primul rând de resursele de materii prime. Spre exemplu, existența unor materii prime indigene creează condiții favorabile dezvoltării unor întreprinderi dintr-un anumit domeniu, prin influența favorabilă asupra eficienței. De asemenea, alegerea mijloacelor de transport ce se vor utiliza într-o anumită zonă geografică va depinde de condițiile de relief și de climă. Spre exemplu, în unele zone montane, pentru transportul intern, în cadrul întreprinderii se poate apela la transportul bazat pe gravitație. Sau, dacă se are în vedere o întreprindere de construcții, activitatea acesteia depinde în și mai mare măsură de condițiile climatice și de relief.

Dintre factorii ecologici, resursele naturale și, în special, apele au cea mai mare influență asupra activității întreprinderii. Caracterul practic neregenerabil al unor resurse, combinat cu creșterea uneori exorbitantă a prețurilor, influențează costurile de producție, rata rentabilității, prețurile de vânzare.

Prin activitatea desfășurată, întreprinderea influențează și ea mediul înconjurător, fie în sensul menținerii acestuia, fie prin degradarea lui, prin poluarea acestuia. Încă nu au fost elucidate efectele unor activități ca:

- expunerea continuă a substanțelor otrăvitoare;
- transportul cu supersonice;
- despăduririle masive etc.

Acțiuni de cunoaștere și protejare a mediului

De aceea se impune o creștere a preocupărilor pentru acțiuni pe termen mediu și lung, în vederea cunoașterii și protejării mediului înconjurător, între care:

- folosirea unor tehnologii care reduc poluarea;
- menținerea echilibrului ecologic;
- elaborarea unor strategii care să se bazeze pe resurse regenerabile.

Grupa factorilor ecologici, deși a fost luată în considerare mai puțin de către managementul întreprinderilor din majoritatea țărilor, chiar dezvoltate, ea trebuie să stea pe viitor, poate în centrul preocupărilor.

7.4.7. Factori politici

În grupa factorilor politici pot fi incluși următorii: *opțiunile privind ritmurile de dezvoltare ale unor ramuri, opțiunile privind ponderea proprietății private și respectiv a celei publice, politicile de creditare, politicile de susținere a exporturilor etc.*

Cum influențează factorii politici?

Cu cât opțiunile guvernului de a susține dezvoltarea mai mult a unor ramuri sunt mai pregnante, cu atât investițiile vor fi mai mari în acele ramuri și implicit activitatea întreprinderilor din acele domenii va fi mai eficientă și invers. Sau, cu cât politicile de creditare vor fi orientate către anumite domenii, în sensul favorizării lor, cu atât și activitatea întreprinderilor din acele domenii va fi mai eficientă.

Dar, la rândul ei, o activitate eficientă desfășurată de către întreprinderile productive favorizează creșterea ritmurilor de dezvoltare ale ramurii din care acestea fac parte, și invers. Exemplele pot continua și cu ceilalți factori politici menționați mai sus.

În concluzie, se poate afirma că între organizație, în general, și mediul ambiant extern există puternice interdependențe, ce pot fi evidențiate prin prisma grupelor de factori menționați mai sus, interdependențe de care trebuie să țină seamă managementul organizației pentru a putea lua deciziile cele mai bune pentru creșterea eficienței și competitivității acesteia.

7.5. Bibliografie

1. Burduș E., Căprărescu Gh. – *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999.
2. Bartlett C. A., Sumatra G. – *Le management sans frontieres*, Les Editions d'Organization, Paris, 1989
3. James A.F., Stoner R., Freeman E. – *Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992.
4. Louiz E. Boone, David L. Kurtz – *L'entreprise d'aujourd'hui. Structure et dynamique*, Les Editions HRW, 1983.
5. Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu Gh., Verboncu I., Cochină I. – *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.
6. Pintilie C. – *Conducerea întreprinderilor*, vol. I, Litografia ASE, București, 1981.
7. Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu Gh. – *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998.

CAPITOLUL 8

FUNCȚIUNILE ORGANIZAȚIEI

Pentru a înțelege conceptul de funcțiune a organizației și componentele acesteia, este necesar să se pornească de la conceptul de organizare, în general, și de la organizare procesuală, în special. Aceasta, deoarece în cadrul organizațiilor se desfășoară numeroase procese de muncă fizică și intelectuală, drept condiții necesare pentru realizarea obiectivelor organizației, stabilite la înființarea, sau cu ocazia elaborării strategiei acesteia.

8.1. Conceptul de organizare procesuală

8.1.1. Definirea organizării procesuale

**Definirea
procesului de
muncă**

Procesul de muncă este reprezentat de o succesiune de mișcări, timpi, operații relativ omogene, ce au ca finalitate un produs, o lucrare sau un serviciu.

În cadrul unei organizații se desfășoară numeroase procese de muncă fizică și intelectuală, care trebuie organizate, coordonate, pentru a realiza produsele, serviciile sau lucrările cu eficiență sporită.

**Definirea
organizării**

Fiecare dintre noi folosește noțiunea de organizare, dar înțelesul acesteia poate să fie diferit de la un individ la altul. Indiferent însă la ce ne referim atunci când folosim această noțiune, ea trebuie să aibă aceeași semnificație.

În general, prin *organizare* se înțelege *descompunerea unui proces, fenomen, obiect în elementele sale componente, analiza acestora, cu scopul recompunerii lor sub un efect de sinteză ameliorat.*

**Definirea
organizării
întreprinderii**

Pornind de la acest concept, se poate defini organizarea oricărui obiect, fenomen sau proces, inclusiv a întreprinderii. Astfel, *organizarea întreprinderii constă în descompunerea acesteia în elementele componente (factori de producție), analiza acestor factori, cu scopul recompunerii lor, după*

Definirea organizării procesuale

anumite criterii tehnice, economice și/sau de personal, în vederea realizării în condiții de eficiență sporită a obiectivelor stabilite.

În cadrul unei întreprinderi, sau a unei organizații în general, se desfășoară, așa cum am menționat mai sus, o serie de procese de muncă, de aceea un rol deosebit revine organizării acestor procese, sau altfel spus, *organizării procesuale*.

Organizarea procesuală constă în descompunerea proceselor de muncă fizică și/sau intelectuală în elementele componente (operații, timpi, mișcări), analiza acestora, cu scopul regrupării lor, în funcție de nivelul obiectivelor la realizarea cărora contribuie, de omogenitatea și/sau complementaritatea lor, de nivelul de pregătire și natura pregătirii personalului care le realizează, de specificul metodelor și tehnicilor folosite, în vederea realizării obiectivelor cu un plus de eficiență.

Pe lângă organizarea procesuală, în cadrul organizației este necesar să existe preocupare și pentru organizarea altor domenii ale acesteia. Astfel, dacă se au în vedere resursele umane, relațiile dintre oameni, prin prisma influenței pregătirii lor asupra realizării obiectivelor se impune o *organizare structurală*. Sau, dacă se are în vedere ansamblul de informații vehiculate în organizație, este necesară o *organizare a sistemului informațional* ș.a.m.d. Între toate aceste componente ale organizării întreprinderii există o strânsă interdependență.

Necesitatea organizării procesuale

Necesitatea organizării proceselor de muncă fizică și intelectuală este impusă de complexitatea acestora, ceea ce face ca o abordare științifică să presupună studierea lor în interacțiune, prin constituirea de subansambluri perfecționate cu o configurație superioară ansamblului din care făceau parte.

Întrucât organizarea constituie un mijloc de realizare a obiectivelor, conținutul și modul de manifestare sunt condiționate de caracteristicile sistemului de obiective. Deci, ceea ce este important pentru organizator este de a dispune de o descriere logică și clară a obiectivelor, iar prin intermediul acestora o descriere a activităților care concură la realizarea obiectivelor.

Fiecărei perioade de funcționare a organizației (întreprinderii) îi sunt caracteristice anumite obiective fundamentale, care trebuie derivate, adică trebuie stabilite *condițiile necesare și suficiente (obiective derivate)*, pentru ca un obiectiv fundamental să se îndeplinească. Prin urmare, se poate afirma că un obiectiv fundamental (Y) se realizează în funcție de realizarea obiectivelor derivate (Xi), sau într-o altă exprimare:

$$Y = f(X_i),$$

unde: Y – obiectivul fundamental;

X_i – obiectivele derivate din domeniile i .

Aceste domenii au fost identificate pentru prima dată de către H. Fayol, așa cum am menționat într-un capitol anterior. În timp ele au fost reformulate de către diferiți specialiști.

Între domeniile de activitate în care este necesar să fie stabilite obiective derivate (de gradul I), în opinia majorității specialiștilor, pot fi menționate:

- comercial (C);
- cercetare-dezvoltare (Cd);
- producție (P);
- financiar-contabil (Fc);
- resurse umane (Ru);
- management (M).

În aceste condiții, relația de mai sus, referitoare la derivarea obiectivelor fundamentale poate fi redată astfel:

$$Y = f(C, Cd, P, Fc, Ru, M).$$

Această relație semnifică faptul că, pentru a se realiza obiectivul fundamental (Y), este necesar să se stabilească obiective derivate (de gradul I) în domeniile: comercial (C), de cercetare-dezvoltare (Cd), de producție (P), financiar-contabil (Fc), de resurse umane (Ru) și de management (M).

Realizarea acestor obiective presupune identificarea și organizarea proceselor de muncă necesare, deci o *organizare procesuală*.

8.1.2. Componentele organizării procesuale

Identificarea componentelor organizării procesuale se realizează pe baza procesului de derivare a obiectivelor fundamentale. Pentru a identifica însă toate obiectivele derivate de gradul I, pentru domeniile de activitate menționate mai sus, spre exemplu, recomandăm folosirea unei matrice pătrate ca în tabelul 8.1.

Tabelul 8.1

Y	C	Cd	P	Fc	Ru	M
C	C – C	C – Cd	C – P	C – Fc	C – Ru	C – M
Cd	Cd – C	Cd – Cd	Cd – P	Cd – Fc	Cd – Ru	Cd – M
P	P – C	P – Cd	P – P	P – Fc	P – Ru	P – M
Fc	Fc – C	Fc – Cd	Fc – P	Fc – Fc	Fc – Ru	Fc – M
Ru	Ps – C	Ps – Cd	Ps – P	Ps – Fc	Ps – Ru	Ru – M
M	M – C	M – Cd	M – P	M – Fc	M – Ru	M – M

unde, spre exemplu:

- C – Cd – reprezintă un obiectiv derivat de gradul I, de natură comercială (C), stabilit pentru domeniul cercetării-dezvoltării (Cd);
- Cd – Ru – reprezintă un obiectiv derivat de gradul I, de cercetare-dezvoltare (Cd), stabilit în domeniul resurselor umane (Ru).

Folosirea matricei pătrate în derivarea obiectivelor organizației prezintă avantajul că asigură o repartizare judicioasă a tuturor sarcinilor ce se cer a fi realizate, fără a scăpa unele de sub controlul managementului. De asemenea, pot fi evitate cazurile de supraîncărcare sau suprapunere de sarcini la diferite persoane. Există însă și unele neajunsuri cauzate mai ales de dificultatea concretizării unor obiective derivate, care, potrivit matricei, ar trebui stabilite. Spre exemplu, este mai dificil să se concretizeze obiective comerciale în domeniul comercial (combinația C – C, din matricea prezentată în tabelul 8.1.)

Realizarea fiecărui obiectiv derivat de gradul I presupune desfășurarea unor activități specifice, în domeniul pentru care a fost stabilit, de către persoane cu o anumită pregătire de specialitate, folosind anumite metode și tehnici specifice. Iar pentru ansamblul obiectivelor derivate de gradul I dintr-un anumit domeniu vor fi necesare un ansamblu de activități omogene și/sau complementare. Astfel, ajungem la o primă componentă a organizării procesuale, care este funcțiunea.

Funcțiunea organizației

Funcțiunea organizației este reprezentată de *ansamblul activităților omogene și/sau complementare, desfășurate de personal cu o anumită specializare, folosind metode și tehnici specifice, cu scopul realizării obiectivelor derivate de gradul I.*

Spre exemplu, mulțimea activităților necesare îndeplinirii obiectivelor derivate de gradul I, scrise cu litere îngroșate în tabelul 8.1, formează ceea ce numim *funcțiunea de cercetare-dezvoltare*. La fel poate fi identificat ansamblul de activități care formează conținutul fiecăreia dintre celelalte funcțiuni ale organizației, care potrivit domeniilor stabilite anterior sunt, pe lângă cea menționată: *comercială, de producție, financiar-contabilă, de resurse umane și de management.*

Adesea însă obiectivele derivate de gradul I, și implicit activitățile necesare îndeplinirii lor, sunt suficient de complexe pentru a putea fi coordonate și urmărite, de aceea se impune derivarea în continuare a acestora, în obiective derivate de gradul II. În acest proces de derivare se poate apela, de asemenea, la o matrice pătrată, asemănătoare celei din tabelul 8.1, dar adaptată fiecărui obiectiv de gradul I. Pentru realizarea acestor obiective derivate de gradul II sunt necesare anumite atribuții, drept componente ale activităților.

Procesul poate continua până la identificarea și a celorlalte componente ale organizării procesuale, care pot fi

reprezentate ca în figura 8.1, și care sunt: *activitatea, atribuția și sarcina*.

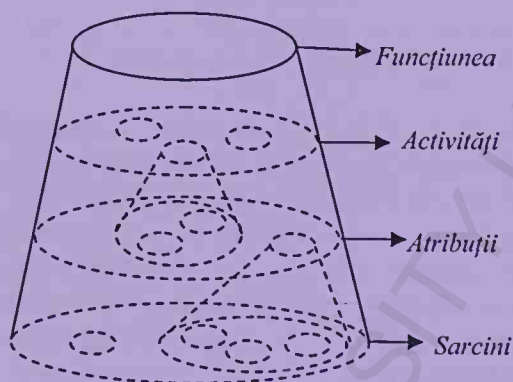


Fig. 8.1. Componentele organizării procesuale

Activitatea

Activitatea, ca o componentă a funcțiunii, este reprezentată de *ansamblul atribuțiilor omogene ce se îndeplinesc de personal ce posedă cunoștințe de specialitate dintr-un anumit domeniu mai restrâns, cu scopul îndeplinirii obiectivelor derivate de gradul II*.

Atribuția

Atribuția, ca o componentă a activității, este reprezentată de *ansamblul sarcinilor executate periodic de personal cu cunoștințe specifice unui domeniu restrâns, care concură la realizarea unui obiectiv specific*.

Atribuțiile sunt, în general, stabilite pentru compartimentele funcționale și/sau operaționale din cadrul organizației. Ele, fiind mai complexe decât sarcinile, nu se pot executa de către o persoană, ci de colectivități care se regăsesc în cadrul compartimentelor.

Sarcina

Sarcina, ca element component al atribuției, reprezintă o *componentă de bază (elementară) a unui proces de muncă mai complex, sau un proces de muncă simplu, desfășurat cu scopul realizării unui obiectiv individual, care, de regulă, se atribuie unei singure persoane*.

În figura 8.1 se sugerează legăturile dintre o funcție a organizației și componentele acesteia: activități, atribuții și sarcini. O analiză mai detaliată a proceselor de muncă fizică și intelectuală ce se desfășoară în cadrul organizațiilor ar presupune continuarea derivării lor în subobiective care presupun exercitarea de: operații, timpi, mișcări etc., dar în acest caz se intră într-un alt domeniu al cercetării, și anume cel al ergonomiei, care face obiectul de studiu al unei discipline distincte.

8.2. Conținutul funcțiilor organizației

8.2.1. Stările funcțiilor

În cadrul organizațiilor, funcțiunile nu au aceeași intensitate de manifestare, în fiecare etapă de dezvoltare a acestora, de aceea o funcțiune se poate prezenta în următoarele situații: *potențială, integrată și reală*.

Funcțiunea potențială

Funcțiunea potențială sau virtuală se caracterizează prin aceea că, din anumite rațiuni ce țin de asigurarea unei eficiențe ridicate, activitățile specifice nu se desfășoară în cadrul organizației. Acestea sunt necesare, dar fie potențialul organizației, fie rațiuni de eficiență fac mai economică desfășurarea acestora în afara organizației. Spre exemplu, o mică întreprindere nu desfășoară activități de cercetare, pentru că ar fi prea costisitor, dar de rezultatele unei cercetări din domeniul în care aceasta funcționează va beneficia prin tehnologiile achiziționate și utilizate.

Funcțiune integrată

Funcțiunea integrată este atunci când unele activități specifice sunt desfășurate în cadrul organizației, iar altele, de obicei de amploare și complexitate mai deosebită, se desfășoară în afara organizației respective.

Funcțiunea reală

Funcțiunea reală, efectivă este atunci când toate activităților specifice acesteia se desfășoară în cadrul organizației respective.

Realizarea obiectivelor stabilite pentru o perioadă depinde de manifestarea în strânsă interdependență a tuturor funcțiilor sale, evident cu intensități diferite, în funcție de etapa de dezvoltare a organizației și de natura obiectivelor stabilite.

Deși în teoria și practica managementului sunt mai multe opinii privind numărul, denumirea și conținutul funcțiilor organizației, considerăm ca fiind cea mai reprezentativă aceea potrivit căreia o organizație se caracterizează prin următoarele funcțiuni: *comercială, de cercetare-dezvoltare, de producție, financiar-contabilă, de resurse umane și de management*.

8.2.2. Funcțiunea comercială

Începem prezentarea funcțiilor organizației cu funcțiunea comercială, deoarece procesele care declanșează desfășurarea tuturor activităților dintr-o întreprindere sunt cele legate de identificarea cerințelor consumatorilor, a beneficiarilor produselor, lucrărilor, sau serviciilor furnizate de către respectiva întreprindere.

8.2.2.1. Definirea funcțiunii

Funcțiunea comercială cuprinde ansamblul activităților menite să contribuie la realizarea obiectivelor din domeniul stabilirii legăturilor organizației cu mediul

extern, în vederea procurării mijloacelor necesare și vânzării produselor, serviciilor și/sau lucrărilor care fac obiectul de bază al acesteia.

Această funcțiune s-a impus o dată cu dezvoltarea cercetărilor de marketing, cu percepția teoreticienilor și practicienilor că producția trebuie subordonată cererii, cerințelor clienților. În condițiile unei piețe în continuă schimbare, crește rolul funcțiunii comerciale în ansamblul funcțiunilor organizației, în sensul cunoașterii, sistematizării și interpretării informațiilor din mediu, în vederea organizării activităților viitoare.

8.2.2.2. Activitățile componente

Principalele activități specifice acestei funcțiuni sunt următoarele: *aprovizionarea, vânzarea și marketingul.*

Aprovizionarea

Aprovizionarea se desfășoară cu scopul de a asigura în mod complet, complex și la timp materiile prime, materialele etc., necesare desfășurării neîntrerupte și în bune condiții a procesului de producție, în cadrul unei întreprinderi productive sau a activităților specifice în cadrul unei organizații.

Această activitate se poate regăsi sub diferite denumiri și implicit interpretări. În unele țări ea este cunoscută sub denumirea de „*cumpărări*“, deoarece, în final, întreprinderea cumpără toate resursele de care are nevoie pentru desfășurarea activităților de bază ale acesteia.

Aprovizionarea, *ca proces prin care se asigură condițiile materiale necesare desfășurării ritmice a activității care face obiectul de bază al organizației, presupune:*

- determinarea necesarului de mijloace materiale necesare desfășurării ritmice a procesului de producție;
- elaborarea bilanțurilor materiale, care să stea la baza elaborării strategiei privind folosirea resurselor;
- gestiunea stocurilor;
- depozitarea resurselor materiale, evidența și distribuirea acestora în raport cu cerințele de consum.

Toate aceste lucrări necesare asigurării condițiilor materiale pentru desfășurarea corespunzătoare a activităților în cadrul organizațiilor impun folosirea unui personal specializat, care va face uz de metode și tehnici specifice. Așa se explică, în continuare, necesitatea organizării acestuia într-un compartiment specializat.

Vânzarea

Vânzarea, prin care se realizează livrarea produselor, serviciilor și/sau lucrărilor, precum și încasarea contravalorii acestora, deci trecerea produselor din sfera producției în sfera circulației.

Activitatea de vânzare constă în *furnizarea cantităților de*

produse, efectuarea lucrărilor și/sau prestarea serviciilor, de către producători, către diferiții beneficiari, împreună cu încasarea contravalorii acestora.

Vânzarea se efectuează conform unui *grafic de livrare*, care reprezintă documentul prin care se stabilește eșalonarea în timp (pe trimestre, luni, zile), a cantităților de produse care trebuie livrate, potrivit prevederilor contractuale. Aceste prevederi privind obligațiile între producător și beneficiar se fac prin intermediul contractului economic.

Un *contract economic* este un instrument juridic cu ajutorul căruia se stabilesc condițiile desfășurării relațiilor economice între organizații cu privire la furnizarea de produse, executarea de lucrări și/sau prestarea de servicii.

Condiția de livrare reprezintă acea clauză folosită în operațiile de vânzare-cumpărare a mărfurilor prin care se precizează condițiile de „franco” și modul de ambalare a mărfii.

Condiția de franco constă din clauza prin care se precizează locul de predare a mărfurilor, în cadrul operațiunilor de vânzare-cumpărare. Prin ea se stabilește și modalitatea prin care urmează să fie suportate cheltuielile de către vânzător și de către cumpărător. În general, cheltuielile de transport, manipulare și asigurare până la locul de predare indicat prin condiția de franco sunt suportate de către vânzător, iar de la locul de predare, ele sunt suportate de către cumpărător.

Marketingul

Marketingul are ca scop crearea și/sau descoperirea necesităților consumatorilor în vederea orientării producției proprii spre satisfacerea acestor necesități.

În literatura de specialitate pot fi remarcate numeroase opinii referitoare la conceptul de marketing. Cea mai vehiculată definiție a marketingului a fost dată de către *Asociația Americană de Marketing*, care considera că prin *marketing* se înțelege „realizarea activităților economice care dirijează fluxul bunurilor și serviciilor de la producător la consumator sau utilizator”¹²⁷.

Deși foarte concisă, această definiție plasează consumatorul pe un plan secundar, acordând importanță deosebită produselor care trebuie vândute.

Una dintre definițiile conceptului de marketing, considerate mai complete, a fost dată de către A. Denner, care considera că: *marketingul* cuprinde „analiza permanentă a cererii, pe de o parte, și, pe de altă parte, stabilirea și punerea în acțiune a mijloacelor de satisfacere a acesteia, în condițiile

¹²⁷ Florescu C. (coordonator) - *Marketing*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1981

unui profit optim"¹²⁸.

Potrivit acestui concept, marketingul presupune obținerea de profit prin satisfacerea cererii. Ca atare, orice activitate economică trebuie îndreptată în direcția satisfacerii cerințelor (efective și potențiale) ale consumatorilor. Marketingul vizează legăturile întreprinderii cu mediul extern, cu piața, dar el reprezintă și o stare de spirit, „o recunoaștere a faptului că întreprinderea există pentru a satisface nevoile pieței, din aceasta rezultând profitul său“.

În opinia autorilor lucrării mai sus-menționate, conținutul marketingului implică deopotrivă o *atitudine*, un ansamblu de *activități practice* și un *instrumentar științific* de lucru. Marketingul impune organizațiilor câteva trăsături definitorii:

- receptivitate față de cerințele pieței;
- cunoașterea cerințelor pieței, urmărirea și anticiparea lor;
- o înaltă capacitate de adaptare a activității la cerințele de consum, la dinamica pieței;
- creativitate și preocupări de înnoire și modernizare a activităților desfășurate și a produselor fabricate;
- viziune asupra tuturor activităților, de la conceperea produselor până la vânzarea lor;
- eficiență obținută ca urmare a orientării către cerințele pieței.

8.2.3. Funcțiunea de cercetare-dezvoltare

Importanța acestei funcțiuni rezidă în necesitatea adaptării permanente a organizațiilor la noile cuceriri ale științei și tehnicii. O organizație în cadrul căreia funcțiunea de cercetare-dezvoltare nu se manifestă, chiar în ipoteza că celelalte funcțiuni se manifestă ideal, este sortită stagnării. De aceea este necesar ca în cadrul întreprinderilor să se treacă de la situația în care schimbările se impun la un moment dat ca fiind obligatorii, la situația în care, printr-un efort de cercetare, să se prevadă și să se pregătească schimbările necesare.

8.2.3.1. Definirea funcțiunii

Funcțiunea de cercetare-dezvoltare este reprezentată de ansamblul activităților care se desfășoară în cadrul organizației, în vederea realizării obiectivelor din domeniul producerii de noi idei și transformării ideilor în noutăți utile în viitor.

Funcțiunea de cercetare-dezvoltare are un caracter complex, prin faptul că se manifestă în toate domeniile organizației. De aceea, limitarea domeniului ei de manifestare numai la activitatea de producție, folosirea numai a personalului cu pregătire tehnică, fără a lua în considerare întreaga sferă de cuprindere are repercusiuni negative asupra eficienței de ansamblu a întreprinderii.

¹²⁸ Florescu C. (coordonator) - *Marketing*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1981

8.2.3.2. Activitățile componente

Principalele *activități componente* ale funcțiunii de cercetare-dezvoltare sunt: *cercetare științifică și dezvoltare tehnologică, introducerea progresului tehnic, asimilarea de noi produse, dezvoltarea resurselor prin investiții și reproiectare managerială.*

Cercetare științifică și dezvoltare tehnologică

Cercetare științifică și dezvoltare tehnologică, reprezentată de ansamblul atribuțiilor organizației pentru realizarea obiectivelor din domeniul cercetării și valorificării noului în practica organizației.

Cercetarea științifică reprezintă un ansamblu de procese de căutare sistematică a noului, de dezvoltare a patrimoniului științei și tehnicii și de valorificare a cunoștințelor dobândite. Cercetarea științifică, în raport de amploarea obiectivelor stabilite și impactul rezultatelor obținute poate fi: *fundamentală și aplicativă.*

Cercetarea științifică fundamentală are ca obiectiv lărgirea sistemului de cunoștințe fundamentale asupra materiei, naturii și societății, crearea de noi sisteme de cunoștințe cu impact puternic domeniului în care se desfășoară.

Cercetarea științifică aplicativă vizează dezvoltarea cercetărilor fundamentale, prin realizarea de noi produse, servicii, metode și sisteme de cunoștințe, sau îmbunătățirea celor existente.

Dezvoltarea tehnologică constă în introducerea în practica economico-socială a rezultatelor cercetării aplicative.

Introducerea progresului tehnic

Introducerea progresului tehnic, care constă în operaționalizarea inovării tehnologice, ca produs al cercetării științifice și dezvoltării tehnologice în cadrul întreprinderii.

Progresul tehnic reprezintă un proces de îmbunătățire a mijloacelor tehnice și a tehnologiilor de realizare a produselor, lucrărilor și/sau serviciilor, precum și de înnoire permanentă a acestora. Acesta este rezultatul propagării rezultatelor cercetării științifice și a dezvoltării tehnologice în structurile economico-sociale.

Introducerea progresului tehnic constă în operaționalizarea inovării tehnice și tehnologice în cadrul organizațiilor (întreprinderilor). Ritmul introducerii progresului tehnic depinde de oportunitatea rezultatelor cercetării științifice, dar și de capacitatea organizațiilor de a prelua aceste rezultate și a le folosi cu scopul creșterii eficienței activităților desfășurate.

Asimilarea de noi produse

Asimilarea de produse noi, ca ansamblu de decizii pentru asigurarea condițiilor tehnice, materiale, economice și organizatorice necesare fabricării unor produse noi.

Asimilarea de noi produse și modernizarea celor existente constituie pentru fiecare întreprindere una dintre cele mai importante modalități de creștere a productivității muncii, de valorificare superioară a materiilor prime și materiale, de reducere a consumurilor specifice, de utilizare eficientă a mașinilor și implicit de creștere a eficienței și competitivității.

Asimilarea de noi produse este impusă de faptul că fiecare produs are o *durată de viață*, ca *interval de timp*, *exprimat în ani*, între momentul apariției pe piață a produsului nou și momentul în care încetează a mai fi cerut și vândut.

Durata de viață a unui produs cuprinde următoarele faze: *lansarea, creșterea, expansiunea, saturația și declinul*. Studiul evoluției în timp a fiecărui produs și extrapolarea tendințelor, corelat cu prognozele tehnologice, oferă informații pentru dezvoltarea unor noi produse.

Produsul nou presupune o îmbogățire a gamei de valori de întrebuințare, precum și a caracteristicilor tehnico-funcționale și economice. În raport de sfera elementelor novatoare, produsele noi se pot grupa în:

- *produse absolut noi*, care reprezintă valori de întrebuințare ce nu au existat în perioada anterioară;
- *produse noi pentru economia națională*, care reprezintă valori de întrebuințare cunoscute pe plan mondial, dar care se realizează pentru prima dată la noi în țară;
- *produse noi pentru întreprindere*, care au rolul de a lărgi gama sortimentală a celor existente, dar care se cunosc și se fabrică și în alte întreprinderi din țară și din străinătate.

Asimilarea de produse noi se poate face potrivit următoarelor orientări strategice:

- *prin concepție proprie*;
- *după licență*;
- *după model de referință*.

Asimilarea prin concepție proprie presupune ca organizația să dispună de un puternic potențial economic, științific și tehnologic, pentru a putea desfășura activități de cercetare științifică, din care să rezulte noile produse.

Asimilarea prin licență presupune cumpărarea unei licențe pentru noul produs de la organizații specializate, sau care dispun de un potențial de cercetare superior, pentru ca pe baza acestuia să fie introdus în fabricație noul produs.

Asimilarea pe baza unui model de referință constă în cumpărarea unui produs existent, pe plan intern sau internațional, împreună cu dreptul de a-l fabrica și comercializa. Deza-

vantajul în acest caz constă în învechirea rapidă a respectivului produs, care poate fi în ultimele faze din ciclul de viață.

Asimilarea de noi produse presupune o *pregătire materială, organizatorică și tehnică a fabricației*. Pregătirea tehnică impune o pregătire constructivă a fabricației, ca ansamblu de procese de elaborare a studiilor și documentațiilor tehnice pentru realizarea noilor produse (tema de proiectare, proiectul tehnic, desenele de execuție), și o pregătire tehnologică în vederea elaborării documentației tehnologice (procedeele tehnologice, SDV-urile speciale etc.) pentru realizarea noilor produse.

Dezvoltarea resurselor prin investiții

Dezvoltarea resurselor prin investiții, ca ansamblul atribuțiilor organizației referitoare la transformarea resurselor materiale, financiare și de muncă în mașini, utilaje etc., prin realizarea de noi capacități de producție, modernizarea, dezvoltarea, reconstrucția și reînnoirea celor existente.

Pentru dezvoltarea resurselor întreprinderii se elaborează programe de investiții, prin care se precizează obiectivele de investiții ce urmează a fi realizate.

În etapa de stabilire a obiectivelor de investiții se realizează *studii de fezabilitate și analize comparative*. În continuare, în etapa de pregătire propriu-zisă a investiției se întocmesc *proiectele de execuție și documentațiile economice*, iar în etapa de realizare a obiectivului de investiții se desfășoară *servicii și asistență tehnică de specialitate*.

În opinia unor reputați specialiști în domeniu, *investiția* este privită ca „o *cheltuială pe care o fac persoanele fizice sau juridice cu scopul de a obține bunuri și/sau servicii*”¹²⁹. Or, dezvoltarea resurselor organizației presupune efectuarea de către aceasta a unor cheltuieli, cu scopul de a dezvolta resursele de care dispune, în primul rând a capacității de producție, dar nu numai.

Dintre toate lucrările care trebuie desfășurate pentru punerea în practică a unui proiect de investiții, managementul organizației va implica mai mult în studiul de fezabilitate și în evaluarea eficienței economice a investițiilor, fiecare dintre acestea făcând obiectul unor discipline științifice distincte.

Elaborarea acestor lucrări presupune folosirea unor metodologii, metode și tehnici specifice, între care: *metoda actualizării sau scontării, metoda pragului de rentabilitate, tehnica de simulare Monte Carlo, metoda riscului de ambianță, tehnica diagramei șanselor de succes, Metodologia Băncii Mondiale pentru evaluarea eficienței economice a investițiilor* etc.

¹²⁹ Românu I. Vasilescu I. (coord.) - *Managementul investițiilor*, Editura Mărgăitar, București, 1997

Reproiectare managerială

Reproiectare managerială, ca ansamblu de atribuții creativ-inovative din domeniul introducerii unor noi metode, tehnici de management.

Așa cum se poate vorbi despre fiabilitatea unui sistem tehnic (mașină, utilaj, agregat etc.), se poate aprecia că și sistemul de management al unei organizații este mai mult sau mai puțin fiabil. Aceasta pentru că, *fiabilitatea* poate fi considerată *probabilitatea ca un produs sau serviciu să funcționeze corect într-o perioadă de timp determinată și în condițiile de utilizare prescrise*. Or, întrucât un sistem de management este influențat de o serie de factori exogeni și endogeni, care se schimbă în permanență, și acest sistem de management își pierde din eficacitatea la care a fost proiectat la un moment dat.

Fiabilitatea sistemului de management al unei organizații poate fi înțeleasă ca *probabilitatea ca acesta să funcționeze corespunzător, într-o anumită perioadă, cu minimum de abateri de la standardele de performanță stabilite*.

Fiabilitatea, ca o extindere a conceptului de calitate, presupune și concepte complementare, legate de:

- *mentenabilitatea* sistemului, adică restabilirea funcționării corespunzătoare a acestuia la apariția dereglărilor, care în cazul managementului unei organizații constă în măsuri de adaptare a componentelor sistemului de management (organizatoric, informațional, decizional) la schimbările care au loc în mediul intern și extern;
- *ergonomie*, adică asigurarea relației optime între om, mașină și mediul ambiant, care se urmărește și în cazul managementului unei organizații;
- *analiza sau ingineria valorii* prin care se urmărește o funcționalitate maximă a managementului la costuri minime;
- *psihosociologia*, prin care se urmărește integrarea rațională și eficientă a omului în mediul social.

Toate acestea justifică preocuparea continuă pe care fiecare organizație trebuie să o manifeste față de proiectarea sau, după caz, re-proiectarea sistemului de management de care dispune. De asemenea, se justifică și necesitatea folosirii unor specialiști în managementul organizației, care nu numai că aplică unele cunoștințe științifice din domeniul managementului, dar au și rolul de a crea nou în acest domeniu, pentru care trebuie să desfășoare o activitate de cercetare.

Teoreticieni și/sau practicieni, specialiștii în manage-

mentul organizației au ca obiectiv, dezvoltarea teoriei în domeniul managementului, printr-o cercetare fundamentală sau aplicativă și adaptarea permanentă a sistemului de management al organizațiilor, în care funcționează, sau la care sunt solicitați să intervină la un nivel de performanță acceptabil. Ca urmare, creșterea fiabilității sistemului de management al unei organizații depinde de nivelul la care se desfășoară cercetarea din acest domeniu, dar și de capacitatea organizațiilor de a prelua rezultatele acestor cercetări pentru a le aplica în practica managerială.

Menținerea și/sau creșterea fiabilității sistemelor de management ale organizațiilor presupun elaborarea unor lucrări specifice fiecărei organizații în parte, dar se poate vorbi și de o metodologie generală de introducere a acestor schimbări în cadrul fiecărei organizații. În general, etapele unei astfel de metodologii pot fi evidențiate ca în figura 8.2.

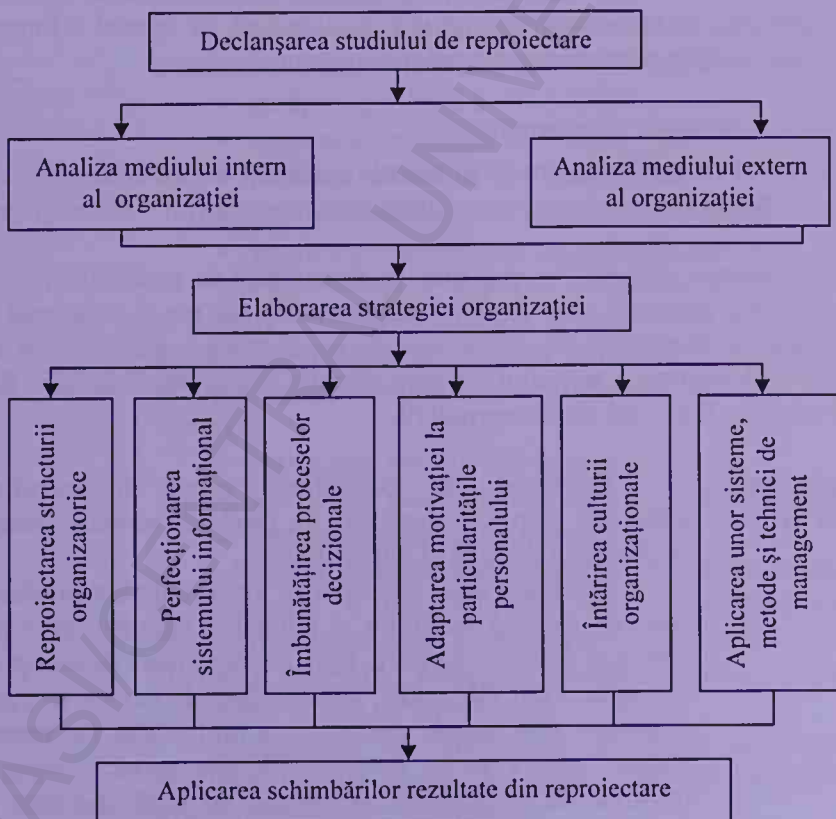


Fig. 8.2. Metodologia reproiectării sistemului de management

8.2.4. Funcțiunea de producție

Transformarea materiilor prime, a materialelor în produse, servicii, lucrări constituie rațiunea funcționării întreprinderii productive, de aceea se manifestă tendința identificării acestei funcțiuni cu obiectivul global al acesteia, sau de a reduce sfera de cuprindere a preocupărilor managementului la obiectul de bază al acesteia.

În realitate, suprapunerea este doar aparentă, întrucât activitățile specifice acestei funcțiuni vizează realizarea unor obiective derivate mai numeroase, ele nefiind suficiente pentru îndeplinirea obiectivelor fundamentale ale întreprinderii.

8.2.4.1. Definirea funcțiunii

Funcțiunea de producție este reprezentată de ansamblul activităților de bază, auxiliare și de servire, prin care se realizează obiectivele din domeniul fabricării produselor, elaborării lucrărilor și/sau prestării serviciilor care fac obiectul de bază al organizației.

Funcțiunea de producție, în multe cazuri, constituie principala preocupare a managerilor, mai ales a celor care au o pregătire de bază în domeniul tehnic. Cu cea mai mare pondere în ansamblul activităților organizației, în special a întreprinderii productive, *activitățile componente* ale funcțiunii de producție.

8.2.4.2. Activitățile componente

Funcțiunea de producție are ca principale activități următoarele: *fabricația sau exploatarea, întreținerea și repararea utilajelor, transportul intern și producția auxiliară.*

Desfășurarea activităților cuprinse în funcțiunea de producție reprezintă o condiție necesară realizării obiectivelor fundamentale, dar nu și suficientă. Așa se explică faptul că managerii, în multe cazuri, concentrează atenția, prin alocarea aproape în exclusivitate a timpului de care dispun, manifestării acestei funcțiuni, neglijând celelalte funcțiuni ale întreprinderii.

Fabricația sau exploatarea

Fabricația sau exploatarea constă în transformarea materiilor prime, materialelor în produse, servicii, lucrări care fac obiectul de bază al întreprinderii.

Fabricația este caracteristică întreprinderilor productive, în care, cu ajutorul mașinilor și utilajelor, oamenii obțin produse care sunt destinate vânzării. Într-o întreprindere de transport, spre exemplu, locul fabricației, ca activitate de bază a funcțiunii de producție, este luat de *exploatarea* a mijloacelor de transport cu ajutorul cărora să se presteze anumite servicii. Apoi, într-o instituție de învățământ, activitatea de bază specifică acestei funcțiuni, evident, nu va fi fabricația, ci procesul instructiv-educativ. În concluzie, fiecare organizație, în funcție de specific, se va caracteriza printr-o activitate de bază caracteristică

Întreținerea și repararea utilajelor

funcțiunii de producție, care pentru întreprinderile productive este fabricația. Și pentru că principala activitate a omului este cea economică, desfășurată în întreprinderile productive, în continuare încercăm să surprindem cele mai semnificative preocupări din domeniul fabricației.

Fabricarea produselor în cadrul întreprinderilor industriale presupune desfășurarea a numeroase procese, dintre care cele mai semnificative sunt legate de: *stabilirea tipului de producție, capacitatea de producție și de managementul producției.*

Întreținerea și repararea utilajelor în vederea menținerii acestora în stare de funcționare, preîntâmpinarea și evitarea pe cât posibil a efectelor uzurii fizice și morale a acestora.

Întreținerea și repararea utilajelor este impusă, pe de o parte, de efectele uzurii fizice, iar, pe de altă parte, de nevoia utilizării mașinilor, utilajelor și instalațiilor la parametrii de performanță stabiliți, care să asigure o exploatare sigură și cu eficiență a acestora.

Întreținerea cuprinde un complex de operații care asigură menținerea utilajelor în stare bună de funcționare, între care:

- curățirea generală a utilajului;
- ungerea suprafețelor de lucru;
- protecția anticorozivă a instalațiilor;
- verificarea etanșeității sistemelor de răcire;
- verificarea elementelor de protecția muncii.

Revizia utilajelor cuprinde ansamblul de operații menite să asigure verificarea modului în care acesta s-a comportat în exploatare, constatarea nivelului uzurii componentelor, precum și oportunitatea lucrărilor de reparații. Revizia presupune lucrări ca:

- verificarea jocurilor de montare;
- verificarea gradului de uzură a organelor de mașini;
- înlocuirea pieselor de mare uzură.

Reparațiile reprezintă ansamblul de lucrări de demontare și remontare a utilajelor, în vederea recondiționării sau înlocuirii pieselor uzate și deteriorate și a operațiilor de reglare și rodaj necesare, pentru a readuce utilajul respectiv la parametrii inițiali de funcționare.

Reparațiile se efectuează pe baza unor normative specifice fiecărei grupe de utilaje, care, în condițiile construcțiilor de mașini, cuprind (2):

- revizii tehnice (R_t);
- reparații curente de gradul I (R_{c1});

- reparații curente de gradul II (R_{c2});
- reparații capitale (R_k).

Pe lângă tipul intervențiilor, normativele de reparații mai cuprind și intervalele de timp dintre două intervenții de același fel, precum și durata de executare a fiecărei intervenții.

Pe baza acestor informații, cuprinse în normativele specifice fiecărei grupe de utilaje, și a datei ultimei reparații efectuate asupra utilajului respectiv, se elaborează planurile anuale de reparații pentru utilajele respective, care stau la baza fundamentării timpului disponibil pe fiecare utilaj, în perioada analizată. Executarea reparațiilor se poate efectua după mai multe sisteme, între care: *reparații la apariția avariei, reparații pe bază de constatări, reparații planificate și reparații preventiv-planificate*.

Transportul intern

Transportul intern pentru asigurarea deplasării materialelor în cadrul întreprinderii.

Făcând parte din „logistica industrială” (care se referă la canalele de distribuție și punctele de stocaj), transportul intern asigură „un transfer în spațiu al materiilor prime, materialelor, semifabricatelor, folosite în cadrul întreprinderii”.

Transportul intern se realizează între depozite și secții, între secții (transport uzinal) sau în interiorul secțiilor, între locurile de muncă și în cadrul acestora (transport operațional).

În principal, transportul intern presupune:

- stabilirea traseului de deplasare a mijloacelor de transport, în funcție de fluxurile de materiale și de procesul tehnologic, care va determina opțiunea pentru unele itinerarii: pendulare, în evantai sau în circuit;
- determinarea duratei ciclului de transport, după *relația*¹³⁰:

$$D_{ctj} = \frac{L \times K_t}{60 v_j} + t_d \quad (\text{ore/ciclu}),$$

unde:

D_{ctj} - durata ciclului de transport al mijlocului (j);

L - lungimea medie a traseului (m);

K_t - coeficient de corecție (în funcție de starea terenului, de numărul de încrucișări și de tipul de producție);

¹³⁰ Bărbulescu C. - *Organizarea și planificarea unităților industriale*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1980.

v_j - viteza medie a mijlocului de transport (m/min.);

t_d - timpul de încărcare-descărcare a mijlocului de transport;

- determinarea numărului mijloacelor de transport, după relația ¹³¹:

$$N_{mt} = \frac{Q}{\frac{q_t \times F_d}{D_{ct}}},$$

unde: Q - cantitatea totală de transportat cu un mijloc de transport;

q_t - capacitatea mijlocului de transport;

F_d - fondul de timp disponibil al mijlocului de transport;

D_{ct} - durata unui ciclu de transport.

Producția auxiliară

Producția auxiliară prin care se asigură condițiile pentru buna desfășurare a fabricației în cadrul întreprinderii.

Producția auxiliară cuprinde *ansamblul utilităților (energie, abur etc.), SDV-uri, precum și a altor produse, servicii sau lucrări care nu fac obiectul de bază, dar pe care întreprinderea le produce, pentru a asigura condițiile desfășurării normale a producției de bază.*

Dintre toate acestea, în mod frecvent, întreprinderea trebuie să determine:

a) *necesarul de energie electrică*, care, în funcție de destinația acesteia, se determină după relațiile:

– *necesarul de energie în scopuri tehnologice* (N_{ct}), care are diferite destinații (fabricarea oțelului, sudură, fabricarea aluminiului etc.) se poate determina după relația ¹³²:

$$N_{ct} = \sum_{i=1}^n Q_i \times nc_i,$$

în care: Q_i – cantitatea de fabricat din produsul (i);

nc_i – norma de consum de energie electrică pentru o unitate de produs (i);

– *necesarul de energie electrică pentru forță motrice* (N_{efm}) se poate determina folosind relația ¹³³:

¹³¹ Bărbulescu C. - *Organizarea și planificarea unităților industriale*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1980.

¹³² Bărbulescu C. - *Organizarea și planificarea unităților industriale*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1980.

¹³³ Bărbulescu C. - *Organizarea și planificarea unităților industriale*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1980.

$$N_{efm} = \frac{N_m \times T_f \times n_c \times K_s}{K_p \times R},$$

- în care: N_m – numărul mașinilor de același tip care urmează a fi acționate cu energie electrică;
 T_f – timpul mediu de funcționare al unei mașini;
 n_c – norma de consum de energie electrică pe ora de funcționare a mașinii (Kwh);
 K_s – coeficientul de simultaneitate al folosirii mașinilor de același fel;
 K_p – coeficient de corecție, prin care se ține seama de pierderile de energie electrică în rețea;
 R – randamentul motorului electric ce acționează mașina.

– *necesarul de energie electrică pentru iluminat* (N_{ei}) se determină după relația¹³⁴:

$$N_{ei} = P_i \times T_i \times K_s \left(1 + \frac{p}{100} \right),$$

- în care: P_i – puterea instalată a becurilor la toate punctele de iluminat;
 T_i – timpul de iluminat în perioada de calcul;
 K_s – coeficientul de simultaneitate în funcționarea becurilor;
 p – procentul de pierderi de energie în rețea.

b) *necesarul de aburi, consumat ca forță motrice* (N_{afm}), se poate determina cu relația¹³⁵:

$$N_{afm} = \frac{n \times T \times K_f \times C_{of} + n \times T \times K_f \times C_{op}}{1.000},$$

- în care: n – numărul utilajelor (ciocane pneumatice, prese etc.) care trebuie acționate folosind forța aburului;
 T – timpul mediu de funcționare (ore);
 K_f – coeficientul de folosire a timpului de funcționare;
 C_{of} – consumul orar de abur pentru acționarea utilajelor (kg);
 C_{op} – pierderea orară de abur în rețea (kg).

c) *necesarul de combustibil se calculează în funcție de*

¹³⁴ Bărbulescu C. - *Organizarea și planificarea unităților industriale*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1980.

¹³⁵ Bărbulescu C. - *Organizarea și planificarea unităților industriale*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1980.

destinația de consum, care în cazul combustibilului folosit pentru încălzit (N_{ci}), spre exemplu, se calculează după relația¹³⁶:

$$N_{ci} = \frac{V \times nz \times ng \times nc \times K}{1.000},$$

unde: V - volumul interior al încăperilor care trebuie încălzite;

nz - numărul zilelor de încălzire;

ng - numărul de grade cu care trebuie ridicată temperatura încăperilor prin încălzire;

nc - norma de consum de combustibil convențional necesar ridicării temperaturii cu un grad Celsius, într-o zi, la 1.000 m³ volumul încăperilor;

K - coeficientul de transformare din combustibil convențional în combustibil real (ca raport între puterea calorică a combustibilului convențional de 700 Kcal/kg, și puterea calorică a combustibilului real pentru care se face calculul).

d) *necesarul de SDV-uri* presupune normarea acestora, care se poate face: pe baza normelor de consum, pe bază statistică și pe baza echipării locurilor de muncă.

– normarea pe baza normelor de consum se face pe tipuri de SDV-uri, care, pentru scule așchietoare, este următoarea¹³⁷:

$$C_s = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i \times nc_i}{\left(\frac{L}{l} + 1\right)t(1-k)},$$

în care: C_s - consumul de scule așchietoare, pentru un tip dat de scule;

Q_i - cantitatea de producție de executat prin folosirea sculei respective, din produsul (i);

nc_i - norma de consum, pe unitatea de produs (i) din scula respectivă;

L - mărimea părții așchietoare a sculei;

l - mărimea părții așchietoare care se pierde la o ascuțire;

t - timpul de utilizare între două reascuțiri consecutive;

k - coeficient de pierderi în folosirea timpului de lucru al sculei, care variază între 0,05 și 0,1, în raport de calitatea sculei și condițiile de exploatare.

– normarea pe baze statistice se poate realiza prin

¹³⁶ Bărbulescu C. - *Organizarea și planificarea unităților industriale*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1980.

¹³⁷ Bărbulescu C. - *Organizarea și planificarea unităților industriale*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1980.

ponderarea, spre exemplu, a consumului de SDV-uri la 1.000 ore funcționare în perioada de bază cu numărul de ore de funcționare în perioada de plan.

– normarea pe baza normelor de echipare a locurilor de muncă cu SDV-uri, spre exemplu, se poate face după *relația*¹³⁸:

$$C_s = \frac{\sum_{i=1}^n l_i \times t_{si}}{T_u},$$

în care: C_s - consumul de scule;

l_i - locul de muncă (i);

t_{si} - timpul de folosire a sculei, pe locul de muncă (i), exprimat în scule/oră;

T_u - toleranța uzurii admisibile a suprafeței de măsurat a instrumentului.

8.2.5. Funcțiunea financiar-contabilă

În general, rolul funcțiunii financiar-contabile este static, pasiv, dacă avem în vedere mai ales evidența rezultatelor, ceea ce poate constitui uneori un obstacol în introducerea noului, și chiar în manifestarea celorlalte funcțiuni. De aceea, pentru ca rolul ei să devină activ, este necesar să se adopte măsuri înainte de modificarea condițiilor de desfășurare a proceselor, prin cunoașterea operativă a rezultatelor economice ale unor activități.

8.2.5.1. Definirea funcțiunii

Funcțiunea financiar-contabilă este reprezentată de ansamblul activităților prin care se realizează obiectivele privind obținerea și folosirea mijloacelor financiare necesare organizației, precum și înregistrarea și evidența în expresie valorică a fenomenelor economice din cadrul acesteia.

Principalele activități componente ale funcțiunii financiar-contabile sunt: *activitatea financiară, activitatea contabilă și activitatea de control financiar.*

8.2.5.2. Activitățile componente

Activitatea financiară

Activitatea financiară cuprinde ansamblul atribuțiilor organizației prin care se urmărește obținerea și folosirea mijloacelor financiare necesare organizației.

Fundamentarea de către managementul organizației a oricărei decizii economice, prin care se vizează activitatea productivă și/sau de dezvoltare a acesteia, are la bază resursele financiare. De aceea, formarea și utilizarea resurselor financiare

¹³⁸ Bărbulescu C. - *Organizarea și planificarea unităților industriale*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1980.

Activitatea contabilă

trebuie să reprezinte o preocupare permanentă a managementului fiecărei organizații, în procesul de exercitare a funcțiilor managementului.

Activitatea contabilă cuprinde ansamblu de atribuții ale organizației, prin care se vizează înregistrarea și evidența în expresie valorică a fenomenelor economice din cadrul organizației.

Ca principală formă de evidență economică, activitatea contabilă asigură reflectarea sistematică și controlul existenței și mișcării mijloacelor materiale și bănești ale întreprinderilor, în corelație cu sursele de formare a lor.

Evidența contabilă reflectă operațiile economice sub formă valorică, cu scopul gestionării patrimoniului întreprinderii. Pentru aceasta prin evidența contabilă se urmărește controlul asupra integrității mijloacelor de care dispune întreprinderea și asupra rezultatelor obținute prin utilizarea lor.

Ca instrument de management, contabilitatea îndeplinește următoarele funcții:

- funcția de urmărire sistematică a activității unităților de gestiune, prin identificarea, culegerea și prelucrarea tuturor datelor referitoare la fenomenele economice care produc modificări în patrimoniul întreprinderii;
- funcția de informare, care constă în furnizarea de informații celorlalte sectoare de activitate, precum și managementului întreprinderii;
- funcția de control, care constă în verificarea integrității mijloacelor materiale și bănești, a desfășurării proceselor economice, a gestionării fondurilor, a respectării disciplinei financiare.

Pentru îndeplinirea funcțiilor sale, contabilitatea folosește ca instrumente de bază: documentele de evidență primară, conturile, evaluarea, calculația, inventarul, balanțele de verificare, bilanțul contabil.

Activitatea de control financiar

Activitatea de control financiar este reprezentată de ansamblu de atribuții ale organizației prin care se urmărește îmbunătățirea disciplinei financiare și sporirea responsabilității eficienței economice a activităților.

Ca o componentă a managementului financiar, controlul modului de realizare a echilibrului financiar al întreprinderii are menirea de a contribui la întărirea disciplinei financiare și la creșterea eficienței utilizării resurselor. El se desfășoară în toate sectoarele de activitate a întreprinderii, la toate nivelurile ierarhice.

Controlul financiar, în cadrul întreprinderii, după momentul în care se exercită, poate fi: *preventiv, operativ și post-operativ*.

Controlul financiar preventiv se exercită în cadrul compartimentului financiar-contabil de către managerul acestuia, sau de către contabilul-șef, asupra operațiilor din care derivă drepturi sau obligații patrimoniale ale întreprinderii față de alte întreprinderi, sau față de alte persoane juridice sau fizice.

Controlul financiar operativ se efectuează asupra gestionării mijloacelor materiale și bănești, în vederea respectării normelor legale privind existența, integritatea și păstrarea bunurilor materiale de orice fel, utilizarea mijloacelor materiale și bănești, efectuarea încasărilor și plăților de orice natură, efectuarea recepțiilor și inventarierilor, angajarea, constituirea de garanții, obligațiile și răspunderile gestionarilor, evidența contabilă și realizarea bilanțurilor. Controlul operativ se efectuează inopinat, la fața locului, prin verificarea faptică și pe bază de documente.

Controlul post-operativ are loc după manifestarea fenomenului sau înregistrarea operațiilor care formează obiectul controlului, la anumite intervale prestabilite, în funcție de natura fenomenului controlat.

Un rol important în cadrul controlului revine analizei activității economico-financiare a întreprinderii, pentru care se pot folosi mai multe metode specifice, între care: *metoda bilanțieră, metoda substituirilor în lanț, metoda corelației, analiza pe bază de bilanț*.

Analiza pe bază de bilanț a activității întreprinderii constă în cercetarea structurală și factorială a rezultatelor obținute, în vederea stabilirii rezervelor pentru ridicarea eficienței economice a utilizării resurselor de care dispune.

Analiza bilanțului se poate face: *pe orizontală*, pentru a urmări corelațiile dintre mijloace și surse (dintre activ și pasiv), *pe verticală*, pentru compararea datelor privind anumite elemente dintr-o singură parte a bilanțului, sau *combina*, pentru o cunoaștere mai complexă a situației financiare.

8.2.6. Funcțiunea de resurse umane

Forța de muncă din cadrul organizațiilor a început să nu mai fie considerată doar ca generatoare de cheltuieli, ci ca principala resursă de care depinde nivelul și calitatea rezultatelor obținute. Această reconsiderare a forței de muncă a determinat și schimbarea denumirii funcțiunii de personal, în funcțiunea de resurse umane.

8.2.6.1. Definirea funcțiunii

Funcțiunea de resurse umane cuprinde ansamblul activităților desfășurate în cadrul organizației pentru realizarea obiectivelor din domeniul asigurării și dezvoltării potențialului uman necesar.

Principalele activități cuprinse în cadrul funcțiunii de resurse umane sunt: *planificarea, recrutarea, selecția, încadrarea, formarea, motivarea, promovarea, protecția și salarizarea personalului*¹³⁹.

8.2.6.2. Activitățile componente

Planificarea personalului

Planificarea personalului urmărește determinarea necesarului de forță de muncă pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite în diferitele domenii ale organizației.

Planificarea necesarului de personal se efectuează în funcție de particularitățile fiecărei categorii componente. Pentru personalul direct productiv, necesarul se poate stabili pe baza normelor de timp sau a normelor de producție, ceea ce presupune o activitate de normare a muncii.

Măsurarea muncii, ca parte a studiului muncii, cuprinde activitățile, tehnicile și procedeele de înregistrare a timpului consumat pentru executarea unei lucrări, în condițiile unei anumite metode de muncă îmbunătățite. Măsurarea muncii, împreună cu studiul metodelor de muncă, se concretizează în elaborarea *normelor de muncă*.

Recrutarea personalului

Prin recrutarea personalului se înțelege ansamblul de atribuții ce revin organizației pentru îndeplinirea obiectivelor privind atragerea forței de muncă neocupate, pentru satisfacerea necesarului de forță de muncă pentru perioada considerată.

Recrutarea personalului se poate face prin mai multe modalități, între care: *recrutarea din unitățile de învățământ, recrutarea prin centrele de plasare a forței de muncă, sau recrutarea de pe piața forței de muncă*.

Recrutarea din unitățile de învățământ presupune o colaborare a organizațiilor (întreprinderilor) cu diferitele instituții de învățământ, pentru a urmări absolvenții acestora în vederea demersului de concretizare a unor relații de muncă cu aceștia.

Selecția personalului

Selecția personalului urmărește să se angajeze personalul adecvat cerințelor posturilor pe care urmează să le ocupe în cadrul organizației.

Pentru ca personalul ce urmează a fi angajat să corespundă profilului psihosocioprofesional, este necesară o muncă

¹³⁹ Armstrong M - *Managementul resurselor umane: Manual de practică*, Editura CODECS, București, 1997

Încadrarea personalului

atentă și permanentă de selecție a personalului. Într-o astfel de activitate se recomandă, în principal, următoarele:

- permanentizarea selecției personalului și renunțarea la desfășurarea acestei activități numai cu ocazia încadrării unor persoane pe posturi și funcție (de execuție sau de management);
- stimularea personalului din organizație, prin selectarea cu prioritate dintre persoanele din interiorul organizației, care cunosc bine specificul activității acesteia;
- alegerea dintr-un număr mai mare de candidați, pentru fiecare post sau funcție ce urmează a fi ocupată.

Încadrarea personalului este reprezentată de un ansamblu de atribuții referitoare la integrarea viitorilor angajați în cadrul colectivelor din organizație.

Încadrarea personalului în organizație se face pe baza unui contract de muncă, care poate fi elaborat pe timp nelimitat, sau pe un timp limitat. Într-un astfel de contract, cel încadrat se obligă să presteze o muncă precis determinată atât în timp, cât și prin încadrarea sa într-o anumită funcție, sau într-o anumită meserie și categorie, pentru care sunt prevăzute anumite obiective, sarcini, competențe și responsabilități.

La încheierea contractului de muncă sunt necesare a fi îndeplinite anumite condiții:

- existența postului în statul de funcții, sau în numărul mediu scriptic de muncitori;
- inexistența unui alt contract de muncă pentru postul respectiv;
- îndeplinirea condițiilor de studii (nivel de pregătire, natura pregătirii și vechime).

Examenul sau concursul este prealabil oricărei încadrări și promovări în muncă, pentru toate categoriile de personal, cu excepția muncitorilor necalificați. Concursul se organizează atunci când pentru ocuparea unui post sunt mai mulți candidați. Pentru organizarea concursului sau examenului se constituie o comisie de specialitate, care în general este aprobată de către managementul de nivel superior al organizației.

În funcție de ierarhizarea candidaților, în urma concursului sau examenului, conducerea organizației dispune încadrarea sau promovarea în postul respectiv a uneia dintre persoanele care au reușit.

Formarea personalului

Formarea personalului urmărește ridicarea nivelului de pregătire a personalului potrivit cerințelor posturilor ocupate.

Prin formarea personalului se înțelege atât pregătirea la

locul de muncă a angajaților, cât și perfecționarea continuă a personalului care posedă deja o calificare sau pregătire medie sau superioară. Formarea personalului este necesară datorită faptului că, pe de o parte, sistemul de învățământ nu poate asigura o atât de mare diversitate de pregătire pe cât o impune practica întreprinderilor și organizațiilor în general, iar, pe de altă parte, datorită nevoii permanente de ridicare a nivelului de pregătire, în vederea adaptării la schimbările care au loc în mediul intern și extern al respectivelor întreprinderi sau organizații.

Motivarea personalului

Motivarea personalului constă într-un ansamblu de atribuții ale managerilor prin care aceștia determină subordonații să participe la realizarea obiectivelor.

Motivarea personalului este reprezentată de *un ansamblu de procese prin care se urmărește orientarea și menținerea unui anumit comportament al oamenilor, prin satisfacerea unor nevoi și aspirații ale acestora.*

Întrucât comportamentul uman este determinat de anumite nevoi și aspirații, managerii se pot folosi de acest aspect pentru a orienta și menține un anumit comportament al subordonaților, cu scopul realizării obiectivelor stabilite. Pentru aceasta, managerul trebuie să identifice motivele pentru care subordonații acționează într-un anumit fel. Dar, aceste motive sunt foarte diferite, de la un individ la altul și de la o perioadă la alta, ceea ce face ca procesul de motivare să devină foarte dificil.

Promovarea personalului

Promovarea personalului urmărește ocuparea posturilor de la nivelele ierarhice superioare cu personal bine pregătit, concomitent cu creșterea satisfacției în muncă a personalului, prin auto-realizare profesională.

Promovarea personalului constă în încredințarea unei funcții cu nivel de competență și responsabilitate superior celei deținute anterior. Promovarea personalului se poate realiza pe baza mai multor criterii, între care:

- rezultatele obținute în realizarea sarcinilor ce-i revin;
- gradul de preocupare pentru ridicarea nivelului de pregătire profesională;
- capacitatea de analiză, sinteză și previziune;
- capacitatea de a lucra în grup;
- atașamentul față de organizație, etc.

Pentru promovarea în funcțiile de management, pe lângă aceste criterii, generale pentru întregul personal, se mai adaugă și cele referitoare la: cunoștințele de management, calitățile de organizator, capacitatea de a lua decizii, capacitatea de a dezvolta relații cu alte persoane etc.

Promovarea personalului reprezintă și un instrument de motivare a acestuia la procesul de realizare a obiectivelor organizației. Importanța criteriilor de promovare a personalului diferă de la o organizație la alta, de la un domeniu la altul și, mai ales, de la o țară la alta, având în vedere diferențele culturale care influențează procesul de management, în general, și resursele umane, în special.

Protecția personalului

Protecția personalului reprezintă un ansamblu de atribuții prin care se urmărește desfășurarea activităților de către personalul angajat, în condiții de siguranță și securitate.

Raportul juridic de muncă ce ia naștere prin acordul liber de voință al celor două părți (angajatorul și angajatul) se concretizează într-un *contract de muncă*, care dă naștere atât unor drepturi, cât și unor obligații. Protecția personalului derivă dintr-o serie de drepturi, între care:

- să i se asigure un venit minim garantat, prevăzut de reglementările în vigoare;
- să beneficieze de concedii potrivit reglementărilor în vigoare;
- să i se asigure repaus pentru refacerea forței de muncă;
- să beneficieze de condiții corespunzătoare de muncă, de protecția muncii, de asistență medicală, de indemnizații în caz de pierdere a capacității de muncă, de măsuri pentru prevenirea îmbolnăvirilor;
- să beneficieze de pensie pentru limită de vârstă sau în caz de invaliditate;
- să se asocieze în organizația sindicală, etc.

În afara acestor drepturi, fiecare organizație va stabili toate condițiile unei bune desfășurări a activităților specifice obiectului de activitate, astfel încât personalul să fie protejat pentru orice pericole care ar putea să apară, care i-ar periclita capacitatea de muncă.

Salarizarea personalului

Salarizarea personalului constă într-un ansamblu de atribuții prin care se urmărește stabilirea nivelului recompenselor în bani, în raport de nivelul rezultatelor obținute și de nivelul de pregătire a fiecărui salariat.

Salarizarea personalului se realizează pe baza unor instrumente specifice, între care: *nomenclatorul meseriilor*, *nomenclatorul funcțiilor*, *indicatoarele de calificare* și *contractele colective de muncă*.

Nomenclatorul meseriilor cuprinde lista unitară a denumirilor meseriilor aplicabilă pe tot teritoriul țării.

Nomenclatorul funcțiilor precizează denumirile funcțiilor

din toate domeniile de activitate, pentru fiecare funcție prevăzându-se nivelul de studii necesare și vechimea necesară pentru ocuparea funcției respective.

Indicatorul de calificare arată nivelul de calificare necesar pentru încadrarea unui muncitor într-o anumită categorie de salarizare, sau pentru promovarea în categoriile superioare. El cuprinde descrieri și caracterizări ale lucrărilor efectuate de către muncitorii din meseria respectivă, și gruparea lucrărilor după complexitatea lor, pe categorii de calificare.

Contractul colectiv de muncă se stabilește între conducerea fiecărei organizații și reprezentanții salariaților, pentru o anumită perioadă în care salarizarea fiecărui angajat se va face în condițiile prevăzute de respectivul contract colectiv și de nivelul de pregătire, experiența etc. caracteristice angajatului.

8.2.7. Funcțiunea de management

Întrucât organizația este reprezentată de un grup de persoane care desfășoare activități în comun, aceste persoane trebuie organizate, coordonate în modul de exercitare a sarcinilor fiecăruia, antrenate să participe la realizarea obiectivelor organizației și chiar controlate asupra îndeplinirii obiectivelor individuale. Toate aceste activități sunt specifice managementului fără de care o organizație nu poate funcționa. Așa se justifică existența funcțiunii de management a organizației.

8.2.7.1. Definirea funcțiunii de management

Funcțiunea de management constă în *ansamblul activităților de prevedere, organizare, coordonare, antrenare și control-reglare, care se desfășoară cu scopul îndeplinirii obiectivelor organizației.*

Așa cum reiese și din definirea funcțiunii, principalele activități componente sunt: *prevederea, organizarea, coordonarea, antrenarea și control-reglarea.*

8.2.7.2. Activitățile componente

Prevederea Prevederea constă în *ansamblul proceselor prin intermediul cărora se determină obiectivele organizației și a componentelor acesteia.*

Organizarea Organizarea este reprezentată de *ansamblul proceselor de decompunere a activităților conduse (obiectul condus) în elementele componente, de analiză a acestor elemente și de recompunere a lor sub un efect de sinteză ameliorat.*

Coordonarea Coordonarea, ca funcție a managementului, constă în *ansamblul proceselor prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului organizației și ale subsistemelor componente, în cadrul obiectivelor stabilite și a sistemului organizatoric creat.*

Antrenarea

Antrenarea, ca funcție a managementului, cuprinde ansamblul proceselor prin care se determină personalul organizației să contribuie la realizarea obiectivelor stabilite, pe baza luării în considerare a factorilor motivaționali.

Contro-reglarea

Control-reglarea, ca funcție a managementului constă în ansamblul proceselor prin care performanțele organizației și ale componentelor acesteia sunt comparate cu obiectivele, cu scopul depistării abaterilor, a cauzelor care le-au generat și a luării unor decizii pentru eliminarea deficiențelor constatate.

8.3. Interdependența funcțiunilor organizației**Relațiile de interdependență**

Interdependența dintre activitățile desfășurate în cadrul unei organizații, în general, și a unei întreprinderi, în special, determină interdependența între funcțiunile acesteia. Ca urmare, o manifestare normală a unei funcțiuni asigură premisele manifestării corecte și a celorlalte funcțiuni, după cum, apariția unor dereglări în cadrul unei funcțiuni produce perturbații în manifestarea celorlalte funcțiuni.

Astfel de legături de interdependență pot fi reprezentate grafic, ca în figura 8.4.

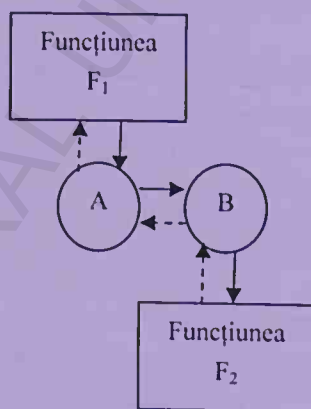


Fig. 8.4. Interdependența dintre două funcțiuni

Autoagravarea dereglărilor

După cum se poate observa din figura 5.4, dacă în cadrul funcțiunii F1 (spre exemplu comercială) se va produce o dereglare (spre exemplu, încheierea cu întârziere a contractelor cu furnizorii), atunci poate apărea un efect nefavorabil și în desfășurarea activității A (spre exemplu, de aprovizionare), care este specifică funcțiunii respective. La rândul ei, dereglarea în funcționarea activității A poate influența nefavorabil

desfășurarea unei alte activități B (spre exemplu, de lansare în fabricație, prin întârzierea lansării unor componente ale produselor finite pentru a fi prelucrate, din lipsă de materii prime), care este specifică funcțiunii F2 (de producție). Toate aceste influențe sunt prezentate în figura 8.4 prin săgeți continue, orientate de la funcțiunea F1, către funcțiunea F2.

Dar, este posibilă și o influență în sens invers, de la funcțiunea de producție (F2) către funcțiunea comercială, fie prin intermediul acelorași activități, fie prin intermediul altor activități specifice ale celor două funcțiuni. Spre exemplu, dacă apar anumite dereglări în cadrul funcțiunii de producție (defectarea unor utilaje, absența personalului etc.), se poate deregla activitatea de lansare a unor repere, ceea ce va deregla activitatea de aprovizionare din cadrul funcțiunii comerciale, ceea ce poate produce dereglări în domeniul vânzărilor ș.a.m.d. Această auto-agravare a dereglărilor este reprezentată în figura 8.4 prin săgeți cu linie punctată.

Dereglări în lanț

Pe lângă o astfel de auto-agravare a dereglărilor, poate apărea și o dereglare în lanț, așa cum se sugerează în figura 8.5.

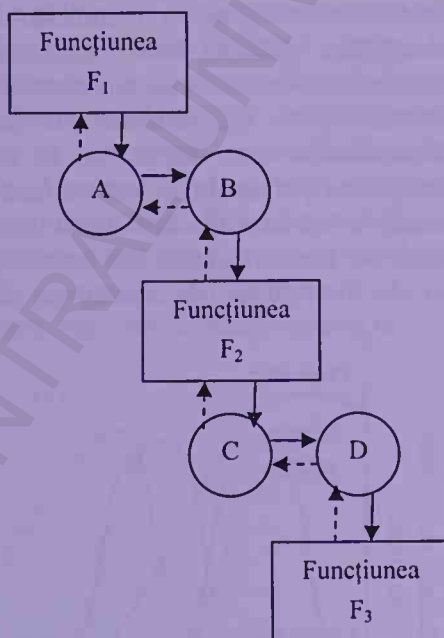


Fig. 8.5. Interdependența dintre trei funcțiuni

Așa cum reiese din figura 8.5, la interdependența dintre funcțiunile F1 și F2 se adaugă interdependența dintre funcțiunea

F2 și F3 (spre exemplu, funcțiunea financiar-contabilă). Procesul dereglărilor în lanț poate continua cu celelalte funcțiuni.

Aceste interdependențe, sub forma dereglărilor în lanț și/sau auto-agravării dereglărilor trebuie să stea în atenția managementului organizației, pentru a lua decizii care să preîntâmpine, dacă este posibil, sau să elimine și să diminueze aceste influențe negative în modul de manifestare a funcțiunilor organizației.

8.4. Dinamica funcțiunilor organizației

Desfășurarea activităților din cadrul funcțiunilor organizației are loc cu intensități diferite de la o perioadă la alta de dezvoltare a respectivei organizații, ceea ce justifică aprecierea că intensitatea (exprimată prin volumul de muncă afectat activităților specifice fiecărei funcțiuni, resursele alocate de către managementul organizației pentru fiecare funcțiune) cu care se manifestă funcțiunile prezintă o anumită dinamică.

Intensitatea de manifestare a unei funcțiuni

Spre exemplu, în cadrul unei întreprinderi industriale noi, care de obicei este echipată cu utilaje moderne, în cadrul căreia se utilizează tehnologii de înalt randament, se va înregistra o intensitate minimă în manifestarea funcțiunii de cercetare-dezvoltare. Această intensitate minimă se explică prin nevoia mai redusă de a investi în cercetarea pentru noi tehnologii, în asimilarea de noi produse etc. În schimb, într-o astfel de întreprindere este necesar să se intensifice eforturile pentru pregătirea personalului, pentru care se vor face investiții mai mari, se vor dezvolta activitățile de organizare a producției etc., deci se vor manifesta cu intensități maxime funcțiunile de producție și de resurse umane, așa cum reiese din figura 8.6.

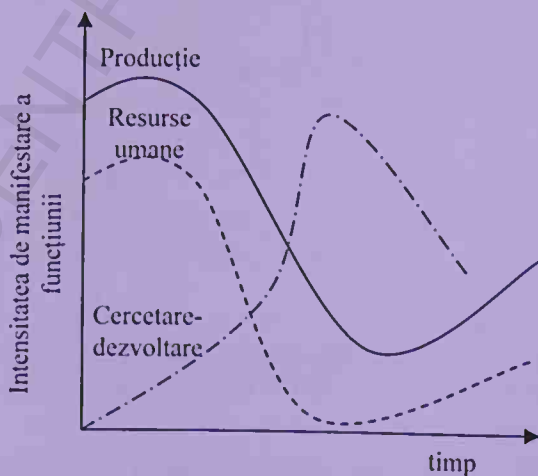


Fig. 8.6. Intensitatea de manifestare a funcțiunilor

Odată cu trecerea timpului, pe măsură ce utilajele se învechesc, intensitatea funcțiunii de cercetare-dezvoltare trebuie să crească, iar a funcțiunii de producție să scadă, deoarece producția a fost bine organizată. Aceste schimbări ale intensității de manifestare a funcțiunilor se repetă odată cu trecerea timpului.

Intensitatea de manifestare a unei funcțiuni trebuie să fie, pe de o parte, în concordanță cu posibilitățile organizației respective, iar, pe de altă parte, să fie corelată cu intensitatea de manifestare a celorlalte funcțiuni care se manifestă în cadrul organizației, cu care are legături de interdependență.

Spre exemplu, dacă funcțiunea de cercetare-dezvoltare ar fi frânată în procesul de manifestare, organizația respectivă ar putea ajunge în dezacord cu cerințele pieței, ceea ce ar avea urmări negative asupra rezultatelor pe care le-ar obține. Dacă, dimpotrivă, aceeași funcțiune s-ar manifesta cu intensități mai mari decât cele ce concordă cu posibilitățile organizației, s-ar ajunge la un efort financiar prea mare, poate nejustificat de rezultatele obținute, influențând astfel negativ costul de producție și implicit eficiența economică.

Pe lângă acest control asupra concordanței dintre intensitatea de manifestare a fiecărei funcțiuni cu posibilitățile organizației, managementul acesteia trebuie să urmărească și procesul de coordonare a funcțiunilor, în raport de efort și rezultate. Aceasta pentru că, între intensitatea de manifestare a unei funcțiuni (efortul financiar, material, uman) și rezultatele care se obțin există întotdeauna un decalaj, care evidențiază trei perioade distincte: *de amorsare*, *de concomitență* și *de remanență*, așa cum se poate observa din figura 8.7.

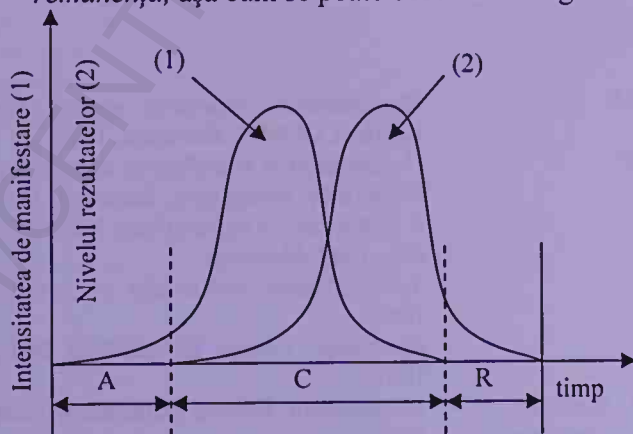


Fig. 8.7. Perioadele de manifestare a funcțiunilor: A- amorsare, C-concomitență, R-remanență

În perioada *A (de amorsare)*, cuprinsă între momentul începerii manifestării funcțiunii și momentul obținerii primelor rezultate, se consumă resurse, dar nu se obțin rezultate. Dacă în această perioadă s-ar stopa manifestarea funcțiunii, prin eliminarea investițiilor în activitățile specifice, pe considerentul că tot nu se obțin rezultate, toate eforturile depuse ar fi zadarnice, ele constituind pierdere pentru organizație.

Perioada *C (de concomitență)*, cuprinsă între momentul în care apar primele rezultate și momentul în care încetează manifestarea funcțiunii, se caracterizează prin aceea că se consumă resurse pentru manifestarea funcțiunii, dar se obțin și rezultate, evident la niveluri diferite.

Perioada *R (de remanență)*, cuprinsă între momentul în care încetează manifestarea funcțiunii și momentul în care nu se mai obțin rezultate, se caracterizează prin faptul că, deși nu se mai investește în activitățile specifice funcțiunii, organizația continuă să obțină rezultate, în virtutea investițiilor anterioare. Dacă managementul organizației nu ar realiza că se află într-o perioadă de remanență și ar sista investițiile în manifestarea respectivei funcțiuni, pe considerentul că tot se obțin rezultate, s-ar intra într-o nouă perioadă de amorsare, în care se investește fără a avea rezultate. Or, această perioadă de amorsare, în unele cazuri, ca cel al funcțiunii de resurse umane, este deosebit de mare.

Rolul managerilor organizațiilor constă în a sesiza fiecare perioadă din manifestarea funcțiunilor, cu scopul coordonării gradului de intensitate cu care acestea trebuie să se manifeste, deoarece acesta nu se reglează de la sine.

8.5. Bibliografie

1. Armstrong M - *Managementul resurselor umane: Manual de practică*, Editura CODECS, București, 1997
2. Bărbulescu C. - *Organizarea și planificarea unităților industriale*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1980.
3. Boone L.E., Kurtz D.L. - *L'Entreprise d'aujourd'hui*, HRW, Les Editions HRW etee, 1983, Montreal.
4. Fayol H. - *Administration industrielle et generale*, Dunod, Paris, 1964.
5. Florescu C. (coordonator) - *Marketing*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1981
6. Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu Gh., Verboncu I., Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.

7. Nicolescu O. - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București
8. Pintilie C. - *Conducerea întreprinderii*, vol. I, Litografia ASE, 1981.
9. Romănu I. - *Managementul investițiilor*, Editura Mărgăitar, București, 1997
10. Vasilescu I. (coordonatori)
1. Zorlențan T., - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998.
0. Burduș E., Căprărescu Gh.
1. Ursachi I. - *Conducerea și organizarea unităților economice*, Editura ASE, București, 1986
1. Burduș E.

CAPITOLUL 9

CREAREA UNEI ÎNTRINDERI

Crearea unei noi întreprinderi reprezintă un proces, întrucât presupune desfășurarea unui număr mare de activități care, după omogenitatea lor, după metodele utilizate de către personalul care le desfășoară, după specializarea personalului utilizat, pot fi grupate în mai multe etape. Acest proces de creare a unei noi întreprinderi are un caracter prospectiv, întrucât vizează stabilirea unor obiective pentru o nouă întreprindere, a modalităților de realizare, precum și o verificare a potențialului viitoarei întreprinderi.

9.1. Etapele de creare a unei întreprinderi

Crearea unei noi întreprinderi reprezintă un proces, care cuprinde mai multe lucrări ce pot fi grupate în mai multe etape. Una dintre aceste variante de grupare evidențiază următoarele etape pentru crearea unei noi întreprinderi: *găsirea ideii, elaborarea proiectului, lansarea operațiilor și demararea afacerii*¹⁴⁰.

9.1.1. Găsirea ideii

Modalități de găsire a unei idei

Pentru a întreprinde ceva este necesar ca individul să aibă o idee despre produsul viitoarei întreprinderi, altfel profilul întreprinzătorului rămâne steril. Din nefericire, nu există o metodologie care să permită găsirea unor astfel de idei, dar se poate porni de la:

- observarea naturii;
- studiul proceselor existente, mai ales a deficiențelor acestora;
- studiul necesităților sociale nesatisfăcute sau prost satisfăcute;
- observarea tehnologiilor utilizate, dar mai ales a deficiențelor acestora;
- analiza rezultatelor cercetărilor fundamentale și/sau

¹⁴⁰ Burduș E., Căprărescu Gh. - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999

aplicative neexploatate;

- consultarea brevetelor neexploatate.

Pentru găsirea unei idei care să formeze obiectul noii întreprinderi, se poate porni de la o activitate cunoscută, în care creatorul se simte competent. Riscul unei astfel de întreprinderi va fi legat de nivelul de competență al creatorului, de credibilitatea sa față de clientelă.

O altă modalitate de găsire a unei idei noi constă în aplicarea unor tehnologii cunoscute la noi activități, cum ar fi: *utilizarea tehnicilor moderne de producție la activități artisanale, vânzarea unor produse prin corespondență, care în mod obișnuit se vindeau prin magazine, distribuirea la domiciliu a unor produse.*

Verificarea posibilităților de aplicare

În cazul în care ideea se va considera viabilă, potențialul întreprinzător trebuie să-și pună problema dacă poate deveni un creator efectiv, deci dacă poate pune în aplicare ideea găsită. Pentru aceasta se recomandă ca el să răspundă onest la întrebările din tabelul 9.1.

Tabelul 9.1

	DA	NU
Aveți dumneavoastră:		
• <i>motivația necesară?</i>		
• <i>personalitate?</i>		
• <i>competență?</i>		
• <i> timp?</i>		
• <i>mijloace financiare?</i>		
Vă este favorabil mediul dumneavoastră:		
• <i>profesional?</i>		
• <i>familial?</i>		

În cazul în care răspunsul este NU la una sau mai multe dintre aceste întrebări, trebuie să se aducă unele corecții, fie la proiect, fie la condițiile de realizare a acestuia.

9.1.2. Elaborarea proiectului

În această etapă se trece de la o idee realistă la un proiect realizabil prin precizarea obiectivelor și mijloacelor necesare. Ea presupune întocmirea a trei studii importante: *studiul comercial, studiul financiar și studiul juridic*¹⁴¹.

¹⁴¹ Louis E. Boone, David L. Kurtz - *L'entreprise d'aujourd'hui, Structure et dynamique*, Les Editions HRW, Montreal, 1983.

9.1.2.1. Studiul comercial

Acest studiu are ca scop de a verifica dacă „ideea găsită se poate vinde“, deci dacă se poate realiza o cifră de afaceri, și care sunt mijloacele cele mai eficace pentru a pătrunde pe piață. Cu această ocazie se vor studia aspecte legate de: *cerere* și *ofertă*.

Cererea

Cererea (C) este cantitatea de mărfuri pe care cumpărătorii doresc să și-o procure la diferite niveluri de preț. Cererea se poate evidenția prin:

- natura și numărul persoanelor și gospodăriilor;
- natura și numărul întreprinderilor și a altor organizații;
- cantitatea de consum și gradul de echipare;
- obiceiul și comportamentul clienților potențiali;
- atitudini și motivații.

Oferta

Oferta (O) este cantitatea de mărfuri pe care producătorii sunt dispuși să o vândă la diferite niveluri de preț. Oferta se va aprecia prin:

- caracteristicile produselor și serviciilor de pe piață;
- întreprinderi concurente;
- organizații profesionale.

Informațiile despre piață și la ce pot fi ele folosite se prezintă în tabelul 9.2.

Concluzii

referitoare la
piață

Astfel de informații, care sunt cuprinse în tabelul 9.2, pot fi folosite pentru a trage o serie de concluzii referitoare la:

- produsul sau serviciul oferit, privind avantajele care le aduce clientului;
- tipurile de clientelă care pot fi interesate;
- nivelul de calitate și prețul prin care este posibil să se detașeze de concurență;
- principalele mijloace de acțiune: *mod de vânzare, promovare, comunicare*;
- cantitatea de produse și/sau servicii ce poate fi vândută;
- cantitatea și prețul, necesare atingerii pragului de rentabilitate.

Informații despre piață

Tabelul 9.2

Dacă există informații bune referitoare la:	Opțiunea strategică	Se poate stabili corect politica comercială					Bugetul
		<i>produs</i>	<i>preț</i>	<i>loc</i>	<i>vânzări</i>	<i>promovare</i>	
1	2	3	4	5	6	7	8
Evoluția generală a pieței	X						X
Situația și perspectivele concurenței	X						X
Caracteristicile produselor și serviciilor existente	X	X	X				
Volumul cumpărărilor clienților	X						X
Numărul de clienți potențiali			X	X		X	X
Politica concurenței	X						X
• <i>cifra de afaceri</i>							
• <i>prețurile</i>			X				X
• <i>tehnici de vânzare</i>					X		X
• <i>caracteristicile produselor</i>						X	
Nivel de cotaie	X		X				
Preț acceptabil	X		X		X	X	X
Obiceiurile clienților privind modul de informare					X	X	X
Sezonalitatea cumpărărilor			X		X	X	X
Rațiuni ale alegerii	X	X	X		X	X	

**Prețul unitar –
criteriu de
opțiune pentru
fabricarea
produsului**

Prețul, ca expresia bănească a valorii mărfii, care determină reacția cumpărătorilor, este influențat de: *costurile de producție, concurență (prețul produselor similare ale altor întreprinderi) și piață.*

Costul unitar al produsului se folosește mai degrabă ca un criteriu de acceptare sau respingere a fabricării produsului, decât pentru fixarea prețului produsului respectiv. De aceea este important ca în analiza eficienței afacerii să se stabilească dacă față de prețul pieței, noua întreprindere poate să obțină un profit acceptabil, care să rentabilizeze afacerea. Dar, acest preț se stabilește pe piață în funcție de cerere și ofertă.

Acceptarea intrării pe piață înseamnă un mod de utilizare a resurselor limitate de care dispune întreprinzătorul pentru noua întreprindere.

Piața este o sumă de contracte prin care cumpărătorii și

vânzătorii stabilesc relații de schimb de bunuri și servicii așa cum rezultă și din figura 9.1.

Cantitatea de marfă pe care un consumator este gata să o cumpere într-o perioadă variază în funcție de venituri, de prețul altor mărfuri și de preferințele sale. Menținând toate celelalte elemente constante, dacă prețul unei mărfi variază, se va înregistra o variație a cantității cerute.

Considerând 1.000 de consumatori identici pe piață, a căror cerere din marfa X (c_x) se exprimă prin relația:

$$c_x = 8 - P_x,$$

cererea totală (C_x) pe piață va fi de:

$$C_x = 1.000 \times c_x = 1.000 (8 - P_x) = 8.000 - 1.000 P_x,$$

unde: P_x – prețul mărfii X.

Considerând, de asemenea, 100 de producători identici pe piață, a căror ofertă din marfa X este pentru fiecare (o_x) exprimată prin relația:

$$o_x = -40 + 20P_x,$$

oferta totală pe piață va fi de:

$$O_x = 100 \times o_x = 100(-40 + 20P_x) = -4.000 + 2.000P_x.$$

Evoluția cererii și ofertei în funcție de preț, la marfa X, se poate reprezenta ca în tabelul 9.3.

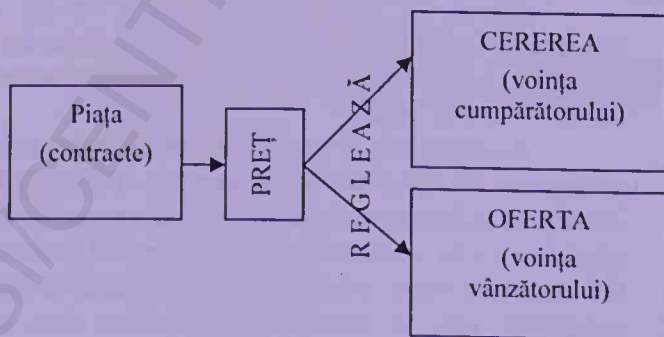


Fig. 9.1. Reglarea cererii cu oferta

Tabelul 9.3

Preț	Cerere	Ofertă
1	2	3
0	8.000	0
1	7.000	0
2	6.000	0
3	5.000	2.000
4	4.000	4.000
5	3.000	6.000
6	2.000	8.000
7	1.000	10.000
8	0	12.000

Grafic, evoluția cererii și ofertei se prezintă în figura 9.2 (a, respectiv b).

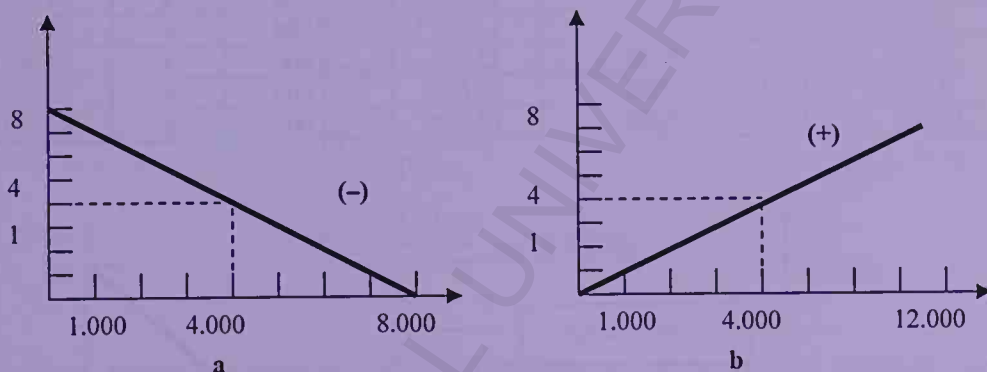


Fig. 9.2. Evoluția cererii și ofertei

Pentru punctul de echilibru, în care cererea este egală cu oferta, se poate determina matematic prețul pieței, după relația:

$$8.000 - 1.000 P_x = -4.000 + 2.000 P_x;$$

$$P_x = \frac{12.000}{3.000} = 4 \text{ u.v.}$$

Acest preț al pieței constituie criteriu pentru viitorul întreprinzător să accepte sau nu fabricarea respectivului produs (marfă), după cum va obține profit sau pierdere.

Pragul de rentabilitate

Pentru aceasta este necesar să se determine *pragul de rentabilitate*, reprezentat de cantitatea pentru care nu se înregistrează nici profit, dar nici pierdere. Orice cantitate în plus față de această cantitate critică va aduce profit, precum și orice cantitate mai mică va conduce la pierdere.

Considerând că produsul respectiv necesită pentru fabricarea lui 12.000 u.m., cheltuieli convențional constante (C_c) și 1 u.m., cheltuieli variabile pe unitatea de produs (C_v), pentru o variație a volumului de producție se vor înregistra următoarele cheltuieli și venituri din vânzarea acestuia (tabelul 9.4).

Tabelul 9.4

Cantitate	C_v	Cheltuieli variabile totale	C_c	Total cheltuieli	Preț	Total venituri
1	2	3	4	5	6	7
1.000	1	1.000	12.000	13.000	4	4.000
2.000	1	2.000	12.000	14.000	4	8.000
3.000	1	3.000	12.000	15.000	4	12.000
4.000	1	4.000	12.000	16.000	4	16.000
5.000	1	5.000	12.000	17.000	4	20.000
6.000	1	6.000	12.000	18.000	4	24.000
7.000	1	7.000	12.000	19.000	4	28.000
8.000	1	8.000	12.000	20.000	4	32.000
9.000	1	9.000	12.000	21.000	4	36.000
10.000	1	10.000	12.000	22.000	4	40.000

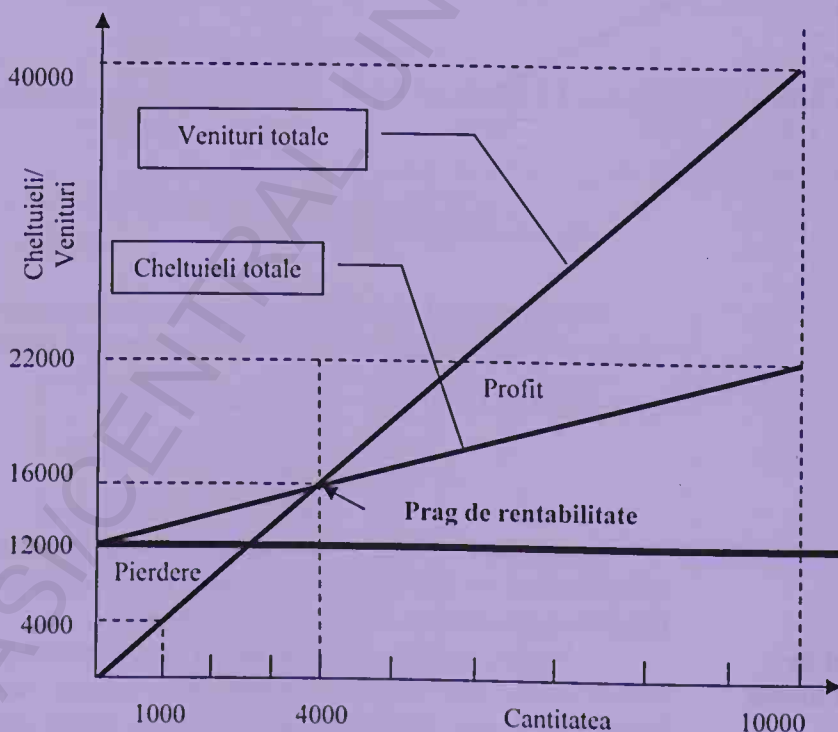


Fig. 9.3. Prag de rentabilitate

Se poate observa din tabelul 9.4 că pentru cantitatea de 4.000 de bucăți, întreprinderea nu înregistrează nici profit, dar nici pierdere. Aceasta înseamnă că dacă se fabrică o cantitate mai mică întreprinderea înregistrează pierdere, iar pentru orice cantitate fabricată în plus poate să obțină profit.

Respectiva cantitate poate să reprezinte o informație care face ca întreprinderea să accepte sau nu să fabrice respectivul produs. Grafic, cantitatea critică (pentru care nu se înregistrează nici pierdere, dar nici profit) poate fi reprezentată în figura 9.3.

Analitic, pragul de rentabilitate, dat de cantitatea pentru care nu se înregistrează nici pierdere, dar nici profit, se determină prin egalarea cheltuielilor totale cu veniturile totale, astfel:

$$c_v \times Q + C_c = P \times Q;$$

$$C_c = P \times Q - c_v \times Q;$$

$$C_c - (P \times Q - c_v \times Q) = 0;$$

$$C_c - Q(P - c_v) = 0;$$

$$-Q(P - c_v) = -C_c \quad | : -1;$$

$$Q_{cr} = \frac{C_c}{P - c_v};$$

$$Q_{cr} = \frac{12.000}{4 - 1} = 4.000 \text{ buc.}$$

Deci, pentru exemplul de mai sus, cantitatea critică pentru care veniturile sunt egale cu cheltuielile este de 4.000 de bucăți. Aceasta înseamnă că, un întreprinzător care poate vinde și fabrica o cantitate mai mare decât cea critică are posibilitatea să obțină profit, ceea ce înseamnă că afacerea este viabilă. În caz contrar, se impune o reconsiderare a ideii de afacere ca posibilitate de câștig pentru respectivul întreprinzător.

Concluzii de natură comercială

În urma analizei informațiilor cuprinse în tabelul 9.3 și a celor referitoare la prețul produsului și cantitatea critică, sau pragul de rentabilitate, pot fi trase o serie de concluzii ce pot fi sintetizate în tabelul 9.5.

Tabelul 9.5

TEMA	Decizii ce pot fi luate
1	2
Produsul sau serviciul oferit, avantaje ce le aduce clientului, natura și localizarea pieței	
Tipurile de clientelă care se urmăresc a fi interesate	
Nivelul de calitate și prețul prin care se urmărește detașarea de concurență	

Mijloacele dumneavoastră de acțiune • mod de vânzare • promovare • comunicare	
Cantitatea de produse sau servicii pe care intenționați să o vindeți și termenul de demarare	
Cantitatea și prețul necesare pentru a atinge pragul de rentabilitate	

Caracterizarea tipului de clientelă

După ce au fost luate o serie de decizii referitoare la piață și prețul produsului sau serviciului ce urmează să facă obiectul viitoarei afaceri, se va caracteriza tipul de clientelă la care se va adresa cu prioritate întreprinzătorul cu viitoarea întreprindere. Aceste informații se pot prezenta sintetic ca în tabelul 9.6.

Tabelul 9.6

Tipuri de clientelă	Componente comerciale	Direcții de cercetare	Ipoteze de vânzări
1	2	3	4
Clientelă identificabilă	Prospectare, negociere la client acasă	Cercetare fișiere, anchete cu clienți, studiul concurenței	Comenzi, procent de penetrare pe piață
Clientelă localizată	Comercializarea este legată de loc, clientul trebuie să facă primul pas	Observarea zonei, statistica populației, anchetă asupra obiceiurilor clientelei	Partea din piață, compararea cu cazuri similare
Clientelă difuză	Comunicarea prin presă, incertitudini	Tendința sectorului, anchetă pe lângă intermediari, informare asupra concurenței	Analiza raportului produs/piață, compararea cu cazuri similare

După ce s-au identificat tipurile de clientelă și se cunosc o serie de informații despre produs, despre piață și despre prețul pieței, se poate trece la elaborarea unui plan al acțiunilor comerciale, prin care să se estimeze pentru fiecare tip de clientelă elemente referitoare la studiul pieței și la acțiunile necesare ce urmează a fi întreprinse, după modelul din tabelul 9.7.

Planul acțiunilor comerciale

Tabelul 9.7

Tipuri de clientelă	Studiul pieței	Acțiuni comerciale
1	2	3
Clientelă identificabilă	• verificarea relației produs/piață	• determinarea plusprodusului • modificarea produsului

	- identificarea și măsurarea clientelei potențiale - verificarea nevoilor - studiul concurenței	după cerere și concurență - fixarea prețurilor - modalități de vânzare
Clientelă locală	- zona clientelei obișnuite (poziție geografică, populație, nivelul veniturilor etc.) - studiul cantitativ și calitativ al concurenței - determinarea cifrei de afaceri previzionale, pe care o va putea realiza întreprinderea	- alegerea cu mare grijă a amplasamentului - delimitarea întreprinderii de concurență prin elemente care să-i ofere un avantaj competitiv - măsuri de întreprins pentru realizarea unei publicități locale - aranjarea fațadei, a vitrinei la magazinele proprii - decorarea și prezentarea unităților de vânzare - stabilirea modalităților de servire a clienților
Clientelă difuză	- studiul ofertei, pentru convingerea că produsul sau serviciul corespunde nevoii pentru care a fost proiectat - identificarea centrelor de influență - studiul cererii ce poate fi localizată	- stabilirea unor centre de influență, prin care să poată fi favorizată vânzarea - stabilirea unor relații privilegiate cu clienții - conceperea unor măsuri prin care să poată fi posibilă apropierea de tipurile 1 și 2 de clientelă - acțiuni directe și indirecte de promovare a produselor și/sau serviciilor întreprinderii
Clientelă mare consumatoare	- apelarea la specialiști în activități comerciale, mai ales de marketing - obținerea de informații referitoare la concurență, distribuție - măsuri de motivare a clientelei	- poziționarea ofertei (produs, preț) - publicitate, promovare - crearea unei forțe de vânzare și întreținerea ei - planificarea bugetară a acțiunilor

Aceste informații referitoare la domeniul comercial ajută întreprinzătorul în acțiunile lui pentru pătrunderea pe piață cu produsul și/sau serviciul care constituie

ideea de bază pentru crearea noii întreprinderi. În continuare se impun însă alte analize referitoare la criteriile de eficiență, care se vor regăsi în studiul financiar.

9.1.2.2. Studiul financiar

Studiul financiar are ca *obiectiv*¹⁴² verificarea dacă din punct de vedere financiar, proiectul de înființare a întreprinderii este acceptabil, adică:

- *este rentabil;*
- *există posibilitatea finanțării;*
- *există posibilitatea acoperirii în fiecare moment a nevoii de bani lichizi.*

Verificarea rentabilității

Pentru a verifica dacă activitatea ce se va desfășura în viitoarea întreprindere va fi rentabilă, este necesară o estimare a vânzărilor (cifrei de afaceri) și a cheltuielilor, pentru ca prin diferență să se obțină un rezultat, care se poate concretiza în profit sau pierdere. Se poate folosi în acest sens pragul de rentabilitate, care scoate în evidență de la ce cantitate de produse rezultatul devine pozitiv, adică se va obține profit. Această verificare se va face pentru o perioadă de cel puțin trei ani, deoarece este posibil ca afacerea să nu conducă la profit din primul an de activitate. O astfel de evaluare se poate sintetiza ca în tabelul 9.8.

Contul de rezultate previzional

Tabelul 9.8

	Anul I	Anul II	Anul III
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
CIFRA DE AFACERI			
Cumpărări de materii prime și produse			
Cumpărări de furnituri:			
– energie			
– apă			
– mici echipamente			
– furnituri de întreținere			
– diverse			
Servicii externe:			
– chirii și cheltuieli locative			
– asigurări			
– întreținere localuri			
– documentare			
– onorarii			
– publicitate			

¹⁴² Louis E. Boone, David L. Kurtz - *L'entreprise d'aujourd'hui, Structure et dynamique*, Les Editions HRW, Montreal, 1983.

– cheltuieli de transport			
– ambalaje și recondiționări			
– cheltuieli de deplasare			
– diverse			
<i>Taxe și impozite</i>			
<i>Cheltuieli de personal</i>			
– salarii, prime			
– CAS asupra salariilor			
– comisioane pentru intermediari			
– alte cheltuieli cu personalul			
<i>Amortizări</i>			
TOTAL CHELTUIELI			
REZULTAT (profit sau pierdere)			

Verificarea posibilității finanțării

Dacă nici după trei ani afacerea nu se dovedește a avea rezultat pozitiv, adică rentabilă, se recomandă să se renunțe la aceasta pentru a nu pierde capitalul investit.

După verificarea rentabilității viitoarei întreprinderi este necesar să se verifice posibilitatea finanțării, printr-un plan de finanțare previzional, după modelul din tabelul 9.9.

Plan de finanțare previzional

Tabelul 9.9

	Anul I	Anul II	Anul III
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
NEVOI			
<i>Cheltuieli de instalare:</i>			
– cheltuieli de pregătire a proiectului			
– cheltuieli de finanțare			
– alte cheltuieli de instalare			
<i>Investiții în:</i>			
– teren			
– construcții			
– instalații			
– materiale			
– alte investiții			
<i>Nevoi pentru fondul de rulment:</i>			
– constituire			
– creștere			
TOTAL NEVOI			
RESURSE			
<i>Capital propriu:</i>			

– capitalul întreprinzătorului			
– conturi curente			
– subvenții și ajutoare			
<i>Capitaluri împrumutate:</i>			
– pe termen lung și pe termen scurt			
TOTAL RESURSE			
ECART ANUAL			
ECART CUMULAT			

**Verificarea
posibilității
acoperirii cu
bani lichizi**

Deși pe toată perioada este posibil ca întreprinzătorul să dispună de fonduri bănești pentru acoperirea cheltuielilor, din cauza unor decalaje între necesitățile de bani lichizi și necesar, afacerea să nu poată fi dusă la bun sfârșit. Așa se explică și nevoia elaborării unui plan de trezorerie previzional, după modelul din tabelul 9.10.

Plan de trezorerie previzional

Tabelul 9.10

	Luna 1	Luna 2	Luna 3	TOTAL
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
CIFRA DE AFACERI (1)				
<i>Cumpărări de materii prime, materiale</i>				
<i>Cumpărări de furnituri:</i>				
– energie				
– apă				
– mici echipamente				
– diverse				
<i>Servicii externe:</i>				
– chirii și cheltuieli locative				
– asigurări				
– întreținere local				
– documentare				
– onorarii				
– publicitate				
– cheltuieli de transport				
– amenajări și recondiționări				
– cheltuieli de deplasare				
<i>Taxe profesionale</i>				
<i>Alte impozite și taxe</i>				
<i>Cheltuieli cu personalul:</i>				
– salarii și prime				
– CAS				

– comisioane pentru intermediari				
– alte cheltuieli				
TOTAL PLĂȚI (2)				
A) SOLD LUNAR (1-2)				
SOLD LUNAR CUMULAT				
Capital și conturi curente (3)				
Împrumuturi (4)				
Rambursări de împrumuturi (5)				
Investiții (6)				
B) TOTAL ALTE INTRĂRI/IEȘIRI (3+4+5+6)				
SOLD LUNAR GLOBAL CUMULAT (A+B)				

Dacă soldul global cumulat lunar este pozitiv lună de lună, va fi posibilă demararea afacerii, deoarece întreprinzătorul are posibilitatea acoperirii cheltuielilor în fiecare moment.

9.1.2.3. Studiul juridic

Studiul juridic are ca scop alegerea, în funcție de dimensiunile noii întreprinderi și de opțiunile creatorilor, a formei juridice a viitoarei societăți comerciale. Astfel, aceștia pot opta pentru una dintre formele cunoscute, și anume: *societate în nume colectiv*, *societate în comandită simplă*, *societate în comandită pe acțiuni*, *societate pe acțiuni* sau *societate cu răspundere limitată*.

9.1.3. Lansarea operațiilor

După ce întreprinzătorul a constatat viabilitatea ideii, a verificat posibilitatea creării noii întreprinderi, poate trece la exercitarea tuturor operațiilor impuse de procesul de creare, care în general sunt următoarele: *întocmirea formalităților*, *punerea în operă a mijloacelor tehnice* și *organizarea internă a întreprinderii*.

Întocmirea formalităților

Întocmirea formalităților de creare a întreprinderii, care fiind numeroase și suferind frecvente modificări, consideră oportun de a sublinia doar obligațiile întreprinzătorului de natură:

- *juridică*, ce constau în elaborarea unei cereri de *acord* pe care să obțină avizul unor organisme specializate, întocmirea unui *contract de societate*, în cazul societăților comerciale, elaborarea unui *statut*, alegerea unei denumiri, înregistrarea la Registrul Comerțului, publicarea în Monitorul Oficial;
- *socială*, privind declararea deschiderii întreprinderii la Ministerul Muncii și Solidarității Sociale, aderarea la Asigurările Sociale;

- *fiscală*, privind achiziționarea unor documente financiare, fixarea de către organisme în drept a impozitului.

**Punerea în
operă a
mijloacelor
tehnice**

Punerea în operă a mijloacelor tehnice, care presupune amenajarea terenurilor și localurilor, instalarea mașinilor și utilajelor, recrutarea personalului, constituirea stocurilor de materii prime, materiale etc.

**Organizarea
internă a
întreprinderii**

Organizarea internă a întreprinderii prin care se urmărește: stabilirea structurii organizatorice, elaborarea ROF (Regulamentului de Organizare și Funcționare), organizarea contabilității etc.

9.1.4. Demararea activității

În această etapă are loc începerea realizării obiectului de activitate al întreprinderii, fie integral, fie pentru început doar parțial.

Parcursul acestor etape de creare a unei noi întreprinderi prezintă unele particularități în funcție de tipul de întreprindere care se creează, de mediul ambiant în care își desfășoară activitatea și de strategia pe care o va adopta întreprinzătorul.

9.2. Structura generală a planului de afaceri

Conturarea liniilor directoare privind succesul într-o afacere presupune din partea întreprinzătorului o preocupare pentru elaborarea unui „plan de afaceri”, care cu cât este mai concret și mai complet, cu atât se câștigă mai mult respectul colaboratorilor și susținerea financiară a investitorilor. Cea mai bună modalitate de a furniza informații investitorilor despre piață, competiție, locația întreprinderii, punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și pericolele viitoarei afaceri este planul de afaceri. De asemenea, o condiție importantă pentru a influența băncile pentru a acorda împrumutul necesar demarării afacerii constă în descrierea propunerii întreprinzătorului de a exploata oportunități, bazată pe cunoștințele, abilitățile și deprinderea managementului care va exploata afacerea.

9.2.1. Necesitatea elaborării unui plan de afaceri

Deși practica a demonstrat faptul că întreprinzătorii care și-au demarat afacerea pornind cu elaborarea unui plan de afaceri au reușit într-o proporție mai mare decât cei care nu au elaborat o astfel de lucrare, ponderea celor care investesc timp și uneori și bani într-o astfel de preocupare este încă destul de mică în contextul românesc. Factorii care explică această situație sunt numeroși, începând cu lipsa cunoștințelor despre structura unui plan de afaceri, până la neîncrederea în necesitatea unei astfel de lucrări, mai ales prin prisma eficienței folosirii resurselor.

Planul de afaceri, ca o descriere sumară a întreprinzătorului despre riscul afacerii, despre detaliile operaționale și financiare, despre oportunitățile de piață,

strategie și despre abilitățile și calitățile managerilor, răspunde la cel puțin trei necesități: *orientarea viitoarelor cursuri de acțiune ale companiei, atragerea de investitori și analiza obiectivă a șanselor.*

Orientarea cursului de acțiune al companiei

Planul de afaceri cuprinde o serie de informații referitoare la misiunea companiei, obiectivele, particularități ale pieței, resursele financiare necesare, care ajută întreprinzătorul să conducă eficient compania. Acesta oferă atât managerilor cât și subordonaților direcția în care trebuie să meargă compania, țintele care trebuie atinse și criteriile de apreciere a muncii depuse de fiecare.

Atragerea de investitori

Un alt argument pentru necesitatea elaborării unui plan de afaceri constă în faptul că acesta poate constitui un instrument de atragere a investitorilor în noua afacere. Dacă prin planul de afaceri se demonstrează potențialilor investitori că noua afacere nu numai că oferă posibilitatea de recuperare a banilor invașiți, ci asigură și un potențial profit, aceștia vor fi mult mai predispuși să-și investească disponibilitățile în respectiva afacere.

Analiza obiectivă a șanselor

Întreprinzătorul trebuie să-și analizeze șansele de succes ale afacerii prin justificarea în fața celor din afara afacerii că aceasta va fi viabilă. Obținerea susținerii din partea investitorilor potențiali presupune în primul rând existența unei piețe potențiale pentru produsele sau serviciile care fac obiectul afacerii, apoi existența unor puncte forte ale companiei care să-i asigure un avantaj competitiv față de competitori și nu în ultimul rând asigurarea investitorilor de înalta profitabilitate a afacerii și un câștig considerabil în urma investiției.

De cele mai multe ori, întreprinzătorii văd în afacerea pe care intenționează să o demareze o bună oportunitate prin prisma unor avantaje intangibile, cum ar fi controlul asupra propriului destin libertatea de a face ceea ce doresc mai mult, etc. Pentru investitori însă aceste motivații nu sunt suficiente pentru a-și investi banii în respectiva afacere. De aceea este necesar un plan de afaceri prin care să fie puse în evidență și alte motive, în primul rând care va fi procentul câștigului în urma investiției.

În același timp, întreprinzătorii trebuie să-și demonstreze prin planul de afaceri cunoștințele lor referitoare la nivelul costurilor, prețul produselor sau serviciilor, sau alte elemente care conferă încredere investitorilor că fondurile lor sunt pe mâini bune, că vor fi bine și corect gestionate.

Un plan de afaceri este necesar pentru întreprinzător, deoarece îl ajută să treacă de la etapa în care „crede” că afacerea poate să reușească, la etapa în care „știe” mai multe despre succesul respectivei afaceri. Prin acesta întreprinzătorul

învață mai mult despre viitoarea afacere, despre țintele sale pe piața specifică, despre nevoile financiare și despre alte elemente necesare succesului. De aceea, poate mai important decât planul de afaceri în sine este procesul de elaborare al acestuia, care contribuie la evitarea a numeroase riscuri prin comiterea eventualelor greșeli pe hârtie, unde sunt mult mai ușor de eliminat decât în realitate unde ar atrage risipă mare de resurse.

Planul de afaceri trebuie să reflecte pasiunea și competența întreprinzătorului pentru respectiva afacere, de aceea se recomandă ca acesta să fie elaborat de însuși întreprinzătorul și nu de alte persoane. Potențialii investitori, care în general nu cunosc întreprinzătorul, iau cunoștință cu acesta prin intermediul planului de afaceri, în care vor regăsi, sau ar trebuie să regăsească o serie de cunoștințe, de abilități ale întreprinzătorului necesare succesului afacerii, preocuparea de a elabora o astfel de lucrare, fără de care este greu de imaginat preocuparea respectivului pentru conducerea afacerii.

Investitorii regăsesc în planul de afaceri preocuparea întreprinzătorului de a evita riscul, de a asigura o rată de profit atractivă, aspecte deosebit de importante pentru convingerea acestora de a investi, deoarece se știe că doar două treimi dintre întreprinzători își găsesc o bancă să-i finanțeze, dintre aceștia doar două treimi ajung să solicite finanțarea iar dintre aceștia din urmă doar două treimi o și încasează.

9.2.2. Componentele planului de afaceri

Prezentarea afacerii de către întreprinzător este personală, depinde de personalitatea acestuia astfel încât ar fi greșit să considerăm un plan de afaceri standard, indiferent de natura afacerii și de particularitățile întreprinzătorului. Tocmai această pasiune și competență a întreprinzătorului convine investitorii să-și plaseze disponibilitățile în respectiva afacere. Totuși există anumite elemente care compun un plan de afaceri, care însă pot fi elaborate și prezentate de o manieră personală de către fiecare întreprinzător. Pentru astfel de elemente specifice unui plan de afaceri pot fi consultate diferite surse chiar pe Internet (www.sba.gov/SMDS).

Referitor la dimensiunea uzuală a unui plan de afaceri este de 25 până la 50 de pagini, mai mic poate deveni neconvingător, iar mai mare riscă să nu fie citit. În general un plan de afaceri cuprinde următoarele elemente: *sumar, misiunea, istoricul companiei, profilul ramurii, strategia generală a afacerii, descrierea produselor/serviciilor companiei, strategia de marketing, analiza competitorilor, descrierea managementului companiei, organizarea structurală a companiei, studiul financiar*^{143, 144, 145}.

¹⁴³ Burduș E., Căprărescu Gh. - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999

**Sumar al
planului de
afaceri**

Cuprinzând maxim două pagini, sumarul planului de afaceri trebuie să surprindă toate punctele esențiale ale afacerii, prin care să se descrie proprietarii, angajații, obiectivele comerciale, principalele elemente de natură financiară, țintele privind nivelul vânzărilor, cum vor fi utilizate resursele și ce venituri vor obține potențialii investitori.

Prin acest foarte succint sumar întreprinzătorul trebuie să convingă investitorii, într-un interval de timp foarte scurt, cât de rentabilă este afacerea în care urmează să-și investească disponibilităților. El trebuie să capteze cititorului atenția și să lase o bună impresie despre întreprinzător și despre afacere pentru a obține finanțarea. Deși este prima parte care va fi citită, sumarul trebuie să fie ultima parte care se va redacta, pentru a surprinde toate elementele esențiale care pot să fie convingătoare pentru investitor.

Misiunea

Misiunea reprezintă o descriere în cuvinte, de o manieră succintă a viziunii întreprinzătorului privind ce este compania și ce se dorește să devină în viitor. Ea definește direcțiile în care va evolua compania, punându-și amprenta pe toate celelalte componente ale planului de afaceri.

**Istoricul
companiei**

În condițiile în care întreprinzătorul dispune deja de o companie, în cadrul căreia dorește să-și dezvolte o nouă afacere este necesar să fie pregătită o descriere a respectivei companii, în care să fie evidențiate elemente referitoare la: *momentul înființării companiei, motivele pentru care ea a fost creată, care a fost evoluția ei în timp și cum vede întreprinzătorul viitorul respectivei companii.* În plus, istoricul trebuie să mai cuprindă principalele succese obținute, cota de piață deținută, elemente referitoare la principalele contracte cu beneficiarii și chiar informații despre imaginea pe care o are compania în mediul extern.

Profilul ramurii

Această componentă a planului de afaceri are menirea de a prezenta cititorului un cadru general al ramurii în care se va desfășura afacerea și a segmentului de piață căruia se adresează. Ea trebuie să înceapă cu o prezentare, pornind de la misiunea companiei, a principalelor scopuri și obiective. Scopurile, ca proiecții pe termen mai lung ce vor exprima rațiunea de a fi a companiei, iar obiectivele constituind rezultatele potențiale pe termen mai scurt, ce pot fi cuantifi-

¹⁴⁴ Nicolescu O. - *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii. Concepte, metode, aplicații, studii de caz*, Editura Economică, București, 2001

¹⁴⁵ Popescu D., Chivu I. - *Managementul afacerilor. Teste și studii de caz*, Editura Economică, București, 2001

cabile și care prezintă o mai mare probabilitate de realizare.

Definirea corectă a profilului ramurii are ca scop descrierea mărimii pieței, a trendului de creștere, a principalelor constrângeri de mediu, pe baza cărora să poată fi analizată viabilitatea produselor sau serviciilor oferite de către întreprinzător. Problemele referitoare la dificultățile intrării sau ieșirii din cadrul respectivei ramuri, posibilitățile de atingere a cantității critice sunt repere în evaluarea noii afaceri. Tot în această parte a planului de afaceri sunt prezentate informațiile referitoare la nivelul mediu al profitabilității, precum și alte aspecte care ar putea influența activitatea companiei în viitor.

Strategia generală a afacerii

Prin definirea scopurilor și obiectivelor urmărite de către întreprinzător în cadrul afacerii se preciza în realitate unde dorește acesta să ajungă. În această parte a planului de afaceri trebuie să se precizeze *cum* pot fi realizate respectivele obiective. Pentru acesta trebuie identificate modalitățile de atingere a obiectivelor, altfel spus, care este opțiunea întreprinzătorului pentru a fi mai competitiv decât concurenții. Trebuie explicat, în această parte a planului de afaceri, cum consideră întreprinzătorul că poate fi unic în ochii clienților, evitând greșala frecventă făcută de numeroși întreprinzători de a considera că așa cum vând concurenții și ei pot vinde aceleași produse și/sau servicii.

Fără a se diferenția de ceilalți concurenți, prin ceva nou, mai bun, întreprinzătorul nu va avea succesul scontat, drept pentru care se impune o prezentare a strategiei generale prin care se consideră că pot fi consumate resursele pentru a obține un avantaj competitiv.

Descrierea produselor sau serviciilor

O altă componentă importantă a planului de afaceri o constituie descrierea produselor și/sau serviciilor care fac obiectul afacerii pe care dorește să o demareze întreprinzătorul. Dacă specificul acestora o cere pot fi folosite desene de execuție, diagrame, fotografii, pentru a reda înalta tehnicitate a acestora. Dar, important este ca potențialii clienți să înțeleagă *avantajele* pe care le au dacă vor cumpăra respectivele produse sau servicii. De aceea, descrierea acestor avantaje ale potențialilor clienți trebuie să se facă în detrimentul descrierii caracteristicilor respectivelor produse.

Trebuie să se pornească de la constatarea că se plătește pentru avantaje (cheltuieli mai reduse de energie, accesul mai rapid la Internet, economie de timp, etc.) și nu pentru caracteristici ale produselor. Clienții vor să vadă ce beneficii au prin achiziționarea produselor sau serviciilor și nu caracteristicile respectivelor produse.

Strategia de marketing

Cu ocazia redactării acestei componente a planului de afaceri se vor face precizări referitoare la stadiul din ciclul de viață al produsului, patentele sau licențele folosite, precum și alte informații referitoare la evitarea încălcării anumitor reglementări.

Această componentă a planului de afaceri are menirea de a evidenția existența unei piețe pentru produsele sau serviciile oferite de către întreprinzător. Definirea pieței potențiale este importantă atât pentru întreprinzător, cât și pentru potențialii investitori în respectiva afacere.

Una dintre geșelile frecvente care se face de către întreprinzători este considerarea posibilității de a vinde orice oricui. Fără a preciza segmentul de piață căruia i se va adresa întreprinzătorul lasă câmp liber hazardului, care de foarte puține ori poate conduce către rezultate favorabile.

Elaborarea unei strategii de marketing presupune o foarte bună cunoaștere din partea întreprinzătorului a segmentului de piață căruia urmează să se adreseze. Preferințele potențialilor cumpărători, nevoile lor speciale trebuie să stea la baza formulării unor opțiuni strategice privind piața produselor sau serviciilor pe care le oferă. De aceea întreprinzătorul trebuie să dea răspuns mai multor întrebări, cum ar fi:

- Care sunt cei mai promițători clienți?
- Care sunt caracteristicile acestora?
- Unde trăiesc aceștia?
- Care sunt motivele pentru care ei vor cumpăra?
- De ce vor cumpăra respectivele produse sau servicii?
- Unde vor cumpăra?
- Ce așteaptă aceștia de la respectivele produse sau servicii?

Pentru a scoate în evidență existența unei piețe reale pentru produsele sau serviciile oferite, întreprinzătorul trebuie să parcurgă în principal două etape: evidențierea interesului consumatorilor și dimensionarea cererii.

Interesul consumatorilor țintă pentru produsele sau serviciile pe care le oferă și intenția lor de a plăti pentru acestea este absolut necesară pentru a continua cu dimensionare nivelului cererii și implicit al producției sau achiziționării lor. Pentru produsele care deja există pe piață este mai ușor să se sesizeze această intenție, dar pentru produsele noi care sunt în faza de prototip este mai dificil, deoarece consumatorii nu cunosc respectivele produse. Pentru acestea din urmă este necesar fie să fie oferit prototipul unor potențiali cumpărători, fie să fie chiar vândute aceste produse cu o reducere

substanțială, fie făcându-se o demonstrație a utilizării lor. Toate acestea pentru a demonstra potențialilor investitori existența unei piețe potențiale reale pentru respectivele produse sau servicii.

Dimensionarea cererii se impune pentru a convinge mai ales pe investitorii mai pretențioși cu date concrete rezultate în urma unei cercetări pe bază de chestionar, studii demografice că există piață pentru ceea ce oferă întreprinzătorul. Trebuie să se evite opinia frecvent întâlnită la unii întreprinzători potrivit căreia „*pieța respectivelor produse sau servicii este atât de mare că este suficient un procent pentru a obține rezultate favorabile*”.

Dimensionarea pieței poate fi realizată și prin folosirea unui „*prototip al afacerii*” care constă în experimentarea afacerii la o scară redusă înainte de a investi resurse importante. O analiză a pieței trebuie să evidențieze: *promovarea produselor, dimensiunea pieței și trendul acesteia, locația, nivelul prețului și canalele de distribuție*. Aspectele referitoare la această componentă a planului de afaceri se vor detalia în capitolul zece al prezentei lucrări.

Analiza competitorilor

Fără a cunoaște competitorii, întreprinzătorul are foarte puține șanse de reușită pe piața produselor sau serviciilor care fac obiectul afacerii. De aceea o analiză realistă atât a competitorilor actuali de pe piață, cât și a potențialilor competitori, care pot intra în cadrul ramurii în care acționează compania este absolut necesară pentru a convinge investitorii de șansele respectivei afaceri.

Această componentă a planului de afaceri trebuie să cuprindă răspunsuri la următoarele întrebări:

- Care sunt principalii competitori?
- Care sunt punctele forte și slabe ale acestora?
- Ce strategii au adoptat aceștia?
- Care este imaginea acestor competitori pe piață?
- Prin ce se vor distinge produsele sau serviciile întreprinzătorului de cele ale competitorilor?
- Care este avantajul competitiv al întreprinzătorului?

Pe lângă aceste informații, o analiză a competitorilor existenți presupune și o evidențiere a altor aspecte referitoare la: *numărul competitorilor, forța acestora pe piață, ritmul de creștere al ramurii, nivelul costurilor fixe, bariere la ieșirea din cadrul ramurii sau presiunea produselor substitut*. Pentru potențialii competitori vor fi evidențiate informații referitoare la: *mărimea economică a producției, diferențierea produselor, mărimea capitalului necesar, costul schimbării, costul învățării,*

Descrierea managementului companiei

accesul la canalele de distribuție sau politica guvernamentală.

Cea mai importantă variabilă de care depinde succesul unei afaceri o constituie calitatea managementului companiei, abilitățile și experiența managerilor în gestionarea resurselor puse în joc odată cu demararea afacerii. De aceea descrierea managementului organizației devine o parte foarte importantă a planului de afaceri, mai ales că investitorii preferă manageri cu experiență, care au avut succese precedente în afaceri.

Această parte va cuprinde o sinteză a pregătirii fiecărui manager, un istoric al activității desfășurate și mai ales rezultate deosebite obținute de către aceștia în activitatea lor. Se recomandă să fie evidențiate și succesele de echipă ale managerilor, dar și unele eșecuri. În general, managerii care nu au avut anumite eșecuri, din care să învețe nu sunt foarte credibili. În sinteză această parte trebuie să evidențieze:

- Punctele forte ale echipei manageriale;
- Calitățile angajaților și capacitatea întreprinderii de a reține în continuare în companie;
- Calitățile managementului de nivel superior.

Organizarea structurală a companiei

Fie că este o nouă afacere, fie că afacerea se va desfășura în cadrul unei companii deja existente, planul de afaceri trebuie să cuprindă o descriere a organizării generale a companiei noi sau existente. Pentru acesta se impune o prezentare a organigramei generale a companiei, împreună cu descrierea fiecărei componente organizatorice în parte. În plus, se recomandă să se facă precizări privind durata contractelor cu angajații, în special cu managerii de top, motivația pentru care aceștia vor continua să rămână în cadrul companiei, astfel încât potențialii investitori să poată beneficia de expertiza lor.

Studiul financiar

Studiul financiar se realizează diferit după cum avem de a face cu o afacere pentru care este necesară crearea unei noi întreprinderi, sau afacerea se va desfășura într-o întreprindere deja existentă.

Pentru cazul din urmă, potențialii investitori au nevoie de o prezentare a întreprinderii prin prisma rezultatelor economico-financiare, pentru a sesiza aspectele pozitive și negative din punct de vedere financiar. În acest sens este preferabil ca să se realizeze un audit de către un auditor autorizat, care conferă analizei credibilitate în fața potențialilor investitori. O analiză pe bază de bilanț se poate realiza pe cel puțin trei ani din urmă, pentru a scoate în evidență profitabilitatea companiei în general, ca premisă pentru desfășurarea în condiții de eficiență și a noii afaceri. În general vor fi evidențiate aspecte referitoare la nivelul

vânzărilor, costurile de producție, profit, nivelul stocurilor și alte rezultate economico-financiare.

În cazul noilor întreprinderi înființate pentru demararea afacerilor, studiul financiar se va orienta către evidențierea rentabilității investiției necesare noii afaceri. Pentru aceasta se vor elabora bugete previzionale pe o perioadă suficient de mare pentru a demonstra care este momentul în care investiția devine profitabilă, pentru este posibil ca aceasta să nu fie din primul an profitabilă. De asemenea, se va elabora un cash flows din care să reiasă disponibilitatea necesarului de fonduri financiare pe tot parcursul demarării afacerii. Detalierea acestor aspecte se va face în capitolul referitoare la studiul financiar.

9.2.3. Criterii de evaluare a planului de afaceri de către investitori

Obținerea investiției necesare demarării și desfășurării afacerii presupune ca prin planul de afaceri întreprinzătorul să convingă investitorii de rentabilitatea afacerii. Dar, în general investitorii judecă afacerea prin prisma propriilor criterii, de aceea este bine ca investitorul să cunoască aceste criterii și să țină seamă de ele în elaborarea planului de afaceri. Între principalele criterii luate în considerare de către investitori se pot evidenția: *capitalul, cash flow-ul, condițiile impuse de piață, caracteristicile întreprinzătorului și garanții.*

Capitalul

Unul dintre criteriile prin care investitorii evaluează planul de afaceri al unui întreprinzător este disponibilul de capital al acestuia, înainte ca întreprinzătorul să facă anumite împrumuturi la bănci sau să apeleze la capitalul acestora. În cazul în care afacerea poate fi desfășurată numai prin efortul întreprinzătorului și în plus se dovedește că poate aduce câștiguri mai mari decât rata medie a dobânzii de pe piața financiară, investitorii vor fi tentați să investească în respectiva afacere.

În general, principalul motiv al băncilor de a refuza un împrumut investitorului este subcapitalizarea companiei care dorește să demareze o afacere. Atât investitorii individuali, cât și băncile înțeleg să-și împartă riscul cu întreprinzătorul, dar în condițiile în care acesta poate asigura o derulare a afacerii la un nivel mai redus prin pe baza propriului capital, dar resimte nevoia unui capital pentru extinderea nivelului afacerii.

Cash flow

Pentru un întreprinzător este posibil să demonstreze rentabilitatea unei afaceri prin prisma cheltuielilor și a veniturilor, dar totuși să dea faliment, din cauza lipsei unor disponibilități bănești prin care să acopere în fiecare moment

cheltuielile necesare cu demararea afacerii. De aceea, un alt criteriu prin prisma căruia investitorii evaluează planul de afaceri este cash flow-ul, care trebuie să constituie o componentă importantă a planului de afaceri.

Investitorii trebuie să se convingă de capacitatea întreprinzătorului de a dispune de lichidități pe termen scurt, care să-i asigure continuitatea afacerii până în momentul în care intră un nou capital care să susțină afacerea.

Condițiile impuse de piață

Condițiile mediului ambiant extern reprezintă un criteriu important de analiză a viabilității afacerii de către potențialii investitori. Factorii externi referitori la ritmul de creștere al ramurii, nivelul competiției, locația pentru desfășurarea afacerii, oportunitățile și pericolele din mediul extern trebuie să facă parte din planul de afaceri. Prin intermediul acestora potențialii investitori pot fi convinși de șansele întreprinzătorului pentru reușită. Totodată o astfel de componentă a planului de afaceri poate convinge băncile pentru acordarea unor eventuale împrumuturi necesare întreprinzătorului.

Caracteristicile întreprinzătorului

Atât băncile, cât și potențialii investitori acordă o foarte mare importanță întreprinzătorului ca persoană, caracteristicilor acestuia, caracterului de care dă dovadă. De aceea, atât în elaborarea planului de afaceri, cât și în prezentarea acestuia est important să fie relevate aceste aspecte legate de întreprinzător, pentru că în numeroase cazuri falimentul afacerii este cauzat de capacitatea limitată a acestuia de a conduce o afacere.

În aceste condiții, planul de afaceri trebuie să furnizeze o serie de informații mai puțin tangibile referitoare la întreprinzător, între care onestitatea, integritatea, politețea, determinarea, inteligența sau abilitatea de a se descurca în diferite situații. Investitorii nu acceptă să împartă riscul cu întreprinzători care nu dispun de anumite calități, care au un caracter îndoielnic.

Garanții

Garanțiile cuprind orice bunuri prin care întreprinzătorul consideră că poate să acopere eventualele riscuri din partea investitorilor sau băncilor. Aceste garanții pe care le promite întreprinzătorul în cazul imposibilității returnării împrumutului pot fi folosite de către bănci pentru a fi valorificate. Dar, aceste garanții promise nu pot ține locul demonstrației că afacerea este viabilă și rentabilă, că întreprinzătorul are capacitatea de a derula respectiva afacere cu un profit atrăgător.

9.2.4. *Prezentarea planului de afaceri*

Prezentarea planului de afaceri este tot atât de importantă ca elaborarea acestuia întrucât prin modul de prezentare întreprinzătorul poate convinge potențialii investitori și băncile de rentabilitatea afacerii și mai ales de caracteristicile întreprinzătorului necesare conducerii respectivei afaceri. În general, întreprinzătorul are foarte puțin timp la dispoziție pentru a-și prezenta planul de afaceri investitorilor sau finanțatorilor, dacă această oportunitate apare. De aceea este recomandabil ca acesta să fie foarte bine pregătit ca într-un timp scurt (15-20 de minute), uneori chiar mai puțin, să-și prezinte cele mai importante componente ale planului de afaceri.

Prezentarea planului de afaceri trebuie să respecte unele cerințe între care:

- manifestarea unui entuziasm, dar moderat pentru afacerea propusă;
- cunoașterea amănunțită a audienței și încercarea de a stabili anumite puncte de comunicare cu aceasta;
- captarea atenției audienței prin prezentarea unor elemente de mare interes, cum ar fi oportunități deosebite sau nivel ridicat al profitului;
- selectarea celor mai importante două sau trei aspecte cu care să câștige audiența, detaliile fiind posibil de explicat în urma întrebărilor care se pun;
- reluarea prezentării părților de plan de afaceri care se consideră că nu au fost suficient de bine înțelese;
- evitarea folosirii în prezentare a elementelor de natură tehnologică, a unor termeni de specialitate care prezintă o importanță mai mică pentru investitori;
- folosirea în prezentare a unor mijloace vizuale, dar fără a face din aceste mijloace elementul central al prezentării, deoarece ar abate atenția de la aspectele prin care se conving investitorii de rentabilitate a afacerii;
- în încheierea prezentării se vor sublinia oportunitățile pentru investitori și beneficiile acestora dacă afacerea va avea loc;
- întreprinzătorul trebuie să fie pregătit pentru întrebări, a căror răspunsuri vor lămurii unele detalii ale afacerii interesante pentru investitori sau finanțatori;
- trebuie să se vină în întâmpinarea exigențelor fiecărui investitor, demonstrând în același timp încrederea în planul de afaceri elaborat.

Planificarea, pregătirea și entuziasmul întreprinzătorului sau după caz a prezentatorului planului de afaceri reprezintă elemente esențiale în succesul prezentării.

9.2.5. *Structura unui plan de afaceri*

Chiar dacă fiecare plan de afaceri este unic, deci are și o structură aparte, se pot evidenția o serie de elemente a căror caracterizare se prezintă în continuare.

Sumarul

- denumirea companiei, adresa, numărul de telefon și alte elemente de identificare;
- numele, adresa și numerele de telefon ale celor mai importante persoane din companie;
- scurtă descriere a afacerii (produse, servicii, nevoi la care

	răspund); • scurtă prezentare a pieței produselor sau serviciilor; • scurtă prezentare a strategiei prin care se va obține succesul afacerii; • scurtă descriere a experienței manageriale a echipei de conducere; • scurtă descriere a situației financiare și a modului de utilizare a resurselor financiare; • schema principalelor previziuni financiare.
Viziunea și misiunea	▪ viziunea întreprinzătorului în ceea ce privește compania; ▪ în ce afaceri este deja întreprinzătorul; ▪ valorile și principiile care stau la baza propunerii de afacere; ▪ care este elementul care face unică afacerea și deunde se obține avantajul competitiv.
Istoricul companiei (pentru cele existente)	• când a fost fondată compania; • principalele aspecte de natură financiară și operațională; • principalele realizări.
Caracteristicile afacerii și a ramurii	• stadiile de dezvoltare a companiei (demararea afacerii, creșterea, maturitatea); • obiectivele fundamentale ale companiei (operaționale, financiare, etc.); • caracteristicile ramurii (succintă descriere a profilului, tendințele principale, ritmul de creștere, factorii de succes, perspective).
Strategia generală a companiei	• descrierea imaginii și a poziției pe piață a companiei; • analiza SWOT (puncte forte, puncte slabe, oportunități și pericole); • avantajul competitiv (orientarea pe costuri, pe diferențiere, pe calitate, concentrarea pe o nișă).
Produsele și/sau serviciile companiei	• descrierea produselor sau serviciilor companiei; • descrierea clienților companiei; • precizări privind unicitatea produselor și garanțiile asigurate; • protecția prin brevete de invenții; • descrierea proceselor tehnologice (materii prime, costuri, furnizori, etc.); • produse și servicii noi ce pot fi fabricate și oferite pe piață.
Strategia de marketing	• segmentul de piață țintă (profilul demografic și alte caracteristici ale clienților potențiali); • principale motive pentru care potențialii clienți preferă să

	cumpere produsele sau serviciile oferite;
	• dimensiunea pieței și tendințele acesteia;
	• promovarea produselor și reclama (canalele de promovare, cheltuielile aferente, frecvența folosirii acestor canale de promovare);
	• modul de formare a prețului (structura costurilor, comparația cu concurența);
	• canalele de distribuție, tehnicile de vânzare.
Locația	• analiza demografică a locației față de profilul clienților;
	• frecvența solicitărilor de produse sau servicii;
	• nivelul chiriilor;
	• necesarul de forță de muncă;
	• nivelul salarizării.
Analiza competitorilor	• competitorii existenți (numărul, denumirea, principalele puncte forte, puncte slabe);
	• competitorii potențiali (condițiile de intrare în cadrul ramurii, cine ar putea fi aceștia).
Echipa managerială	• principalii manageri (felul și nivelul pregătirii, experiență, abilități, cunoștințe);
	• sinteză a managementului de nivel superior.
Structura organizatorică	• tipul de societate comercială aleasă pentru companie și motivele alegerii;
	• organigrama societății comerciale;
	• structurarea autorității decizionale în cadrul companiei;
	• caracteristici ale sistemului motivațional.
Studiul financiar	• situația financiară (venituri, balanța, bilanțul, cash flow);
	• analiza indicatorilor în evoluția lor;
	• nivelul de creștere în comparație cu nivelul ramurii.
Propuneri de investiții	• capitalul necesar;
	• obiectivele și folosirea fondurilor;
	• termenele de efectuare a plăților;
	• programul de implementare a planului de afaceri.
Anexe	• documentația privind cercetarea de piață, bilanțul contabil, organigrama, sinteze, etc.

9.2.6. Conținutul planului de afaceri

Fie că este vorba despre o nouă întreprindere, în cadrul căreia se va demara o nouă afacere, prin intermediul lucrărilor cuprinse în cadrul etapelor prezentate mai sus, fie că o întreprindere existentă dorește demararea unei noi afaceri, se impune elaborarea unui *plan de afaceri*. Nevoia unui plan de afaceri este justificată de faptul că el

reprezintă o modalitate de a planifica noua afacere, constituie bază pentru finanțarea afacerii și chiar instrument de control al afacerii din partea managementului.

Se poate afirma că nu există un singur model de plan de afaceri, fiecare întreprinzător concepând structura acestuia în raport de specificul domeniului, de particularitățile afacerii și chiar de personalitatea sa. Totuși, se poate evidenția o structură generală, care să cuprindă elementele ce nu pot lipsi dintr-un plan de afaceri. Potrivit unei astfel de structuri, un plan de afaceri ar trebui să cuprindă următoarele părți principale: *prezentarea generală a afacerii, prezentarea întreprinderii, descrierea detaliată a afacerii, programul de marketing, managementul întreprinderii, planul de finanțare a afacerii și anexele.*

Prezentarea generală a afacerii

Prezentarea generală a afacerii, care într-o manieră sintetică, pe câteva pagini, va cuprinde elementele esențiale ale planului de afaceri, prin care să se convingă cititorul despre necesitatea, utilitatea și mai ales eficiența afacerii care urmează a fi demarată. Importanța acestei prime părți derivă, mai ales, din nevoia întreprinzătorului de a convinge potențiali finanțatori că afacerea va fi profitabilă și pentru ei și este posibil de realizat în condițiile interne și externe de la momentul demarării ei. Această sinteză trebuie prezentată într-o formă cât mai atrăgătoare.

Prezentarea întreprinderii

Prezentarea întreprinderii în cadrul căreia urmează să demareze noua afacere, prin precizarea elementelor referitoare la: forma juridică, istoricul acesteia (data înființării, sediul, evoluția etc.), capitalul societății, caracterizarea activității prin prisma unor indicatori etc. De o deosebită importanță este caracterizarea economico-financiară a întreprinderii, pentru care se recomandă să se folosească următorii indicatori^{146, 147, 148}:

1. *Valoarea producției fabricate în cadrul exercițiului financiar* (Q_e) ca sumă a produselor dintre cantitățile tuturor produselor sau serviciilor și prețurile acestora:

$$Q_e = \sum_{i=1}^n q_i \times p_i$$

unde: q_i – cantitatea din produsul (i) fabricată în cadrul exercițiului;

p_i – prețul produsului (i).

2. *Cifra de afaceri (CA)*, ca sumă a încasărilor pentru produsele și/sau serviciile vândute în perioada analizată:

¹⁴⁶ Popescu D., Chivu I. - *Managementul afacerilor. Teste și studii de caz*, Editura Economică, București, 2001

¹⁴⁷ Nicolescu O. - *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii. Concepte, metode, aplicații, studii de caz*, Editura Economică, București, 2001

¹⁴⁸ Burduș E., Căprărescu Gh. - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999

$$CA = \sum_{i=1}^n q_i \times p_i,$$

unde: q_i – cantitatea de produse (i) vândută în perioada analizată;

p_i – prețul produsului (i).

3. *Venituri totale* (V) ca sumă a veniturilor din exploatare și a veniturilor financiare:

$$V = V_e + V_f,$$

unde: V_e – venituri din exploatare;

V_f – venituri financiare.

4. *Cheltuieli totale* (CT), ca sumă a cheltuielilor de exploatare și a cheltuielilor financiare:

$$CT = C_e + C_f,$$

unde: C_e – cheltuieli de exploatare ocazionate de desfășurarea activităților întreprinderii;

C_f – cheltuieli financiare, generate de pierderi din diferite participații, plata unor dobânzi, titluri de plasament, pierderi din diferențe de curs valutar.

5. *Cheltuieli totale la 1.000 lei producție fabricată* ($Ch_{1.000}$), ca sumă a cheltuielilor ocazionate de fabricare a unei producții în valoare de 1.000 lei:

6. *Profitul* (P), reprezentat de câștigul obținut în urma vânzării produselor sau serviciilor și recuperarea cheltuielilor ocazionate de obținerea lor:

$$P = V - CT.$$

7. *Productivitatea muncii medie anuală* (W_a) este reprezentată de producția medie anuală pe o persoană:

$$W_a = \frac{Q}{N_p},$$

unde: Q – producția fizică anuală;

N_p – numărul de personal.

Deși relația de mai sus conduce la cea mai corectă productivitate a muncii, din cauza eterogenității producției unei întreprinderi, frecvent întreprinderile calculează productivitatea muncii pe baza cifrei de afaceri, astfel:

$$W_a = \frac{CA}{N_r}.$$

8. *Număr mediu scriptic de personal* (N_p):

$$N_p = N_m + N_c,$$

unde: N_m – număr mediu scriptic de muncitori;

N_c – număr mediu scriptic de persoane cu funcții de conducere și administrative.

9. *Fondul de salarii anual* (F_s):

$$F_s = S_a \times N_p,$$

unde: S_a – salariul mediu anual.

10. *Rata profitului* se poate determina pe baza costurilor (r_{ch}), pe baza cifrei de afaceri (r_{CA}), sau pe baza veniturilor (r_v), după relațiile:

$$r_{ch} = \frac{P}{CT} \times 100; \quad r_{CA} = \frac{P}{CA} \times 100; \quad r_v = \frac{P}{V} \times 100,$$

unde: simbolurile au semnificațiile din relațiile anterioare.

11. *Rata rentabilității financiare* (R_f), determinată după relația:

$$R_f = \frac{P_n}{C_p} \times 100,$$

unde: P_n – profitul net;

C_p – capitalul propriu (capital social + fonduri proprii + fonduri de investiții + profit nevărsat și neprelevat).

12. *Rata rentabilității economice* (R_e), care se determină după relația:

$$R_e = \frac{P_b}{C_p} \times 100,$$

unde: P_b – profitul brut;

C_p – capitalul permanent (capitalul propriu + împrumuturi pe termen mediu și lung + provizioane pentru riscuri și cheltuieli).

13. *Rata rentabilității activelor* (R_a), calculată după relația:

$$R_a = \frac{P_n}{A_t} \times 100,$$

unde: A_t – active totale (active fixe + active circulante sub forma stocurilor, creanțelor, disponibilităților și plasamentelor + conturi de regularizare + prime pentru rambursarea obligațiilor).

14. *Rata dividendelor* (R_d), calculată după aceeași relație ca și rata rentabilității economice.

15. *Perioada de încasare a creanțelor* (T_{cr}), calculată după relația:

$$T_{cr} = \frac{Cr}{CA} \times 360$$

unde: Cr – creanțele (drepturile bănești ale organizației realizabile la termene diferite).

16. *Perioada de plată a obligațiilor* (P_o), calculată după relația:

$$P_o = \frac{Ob}{CA} \times 360$$

unde: Ob – datoriile întreprinderii către terți (furnizori, salariați, acționari, stat).

17. *Viteza de rotație a stocurilor* (V_{rs}), după relația:

$$V_{rs} = \frac{St}{CA} \times 360$$

unde: St – stocurile.

18. *Rata de finanțare a activelor circulante* (R_{ac}), calculată cu relația:

$$R_{ac} = \frac{Fr}{Ac} \times 100$$

unde: Fr – fondul de rulment;

Ac – active circulante.

19. *Rata de finanțare a stocurilor* (R_{st}), calculată după relația:

$$R_{st} = \frac{Fr}{S_t} \times 100$$

unde: S_t – stocuri.

20. *Rata lichidității patrimoniale* (R_{lp}), calculată astfel:

$$R_{lp} = \frac{Ac}{D_t} \times 100$$

unde: D_t – datorii totale.

21. *Rata lichidității curente* (R_{lc}), calculată după relația:

$$R_{lc} = \frac{Ac - S_t}{D_t} \times 100$$

22. *Rata solvabilității patrimoniale* (R_{sp}), calculată astfel:

$$R_{sp} = \frac{C_p}{T_p} \times 100$$

unde: C_p – capital propriu;

T_p – total pasiv.

23. *Rata solvabilității generale* (R_{sg}), calculată după relația:

$$R_{sg} = \frac{C_p}{T_d} \times 100,$$

unde: T_d – total datorii.

24. *Rata imobilizărilor* (R_i), calculată după relația:

$$R_i = \frac{I_t}{A_t} \times 100,$$

unde: I_t – imobilizări totale.

25. *Rata activelor circulante* (R_{ac}), calculată cu relația:

$$R_{ac} = \frac{A_c}{A_t} \times 100,$$

unde: A_c – active circulante.

26. *Rata stocurilor* (R_{st}), calculată după relația:

$$R_{st} = \frac{S_t}{A_t} \times 100.$$

27. *Rata datoriilor* (R_d), calculată cu relația:

$$R_d = \frac{D_t}{A_t} \times 100,$$

unde: D_t – datorii totale.

28. *Pragul de rentabilitate* (P_r), calculat cu relația:

$$P_r = \frac{C_f}{P - c_v} \times 100,$$

unde: C_f – cheltuieli fixe;

P – prețul de vânzare;

c_v – cheltuieli variabile pe produs.

Prezentarea întreprinderii poate fi completată prin descrierea activităților curente (produse, servicii, furnizori, proces tehnologic, nivel de dotare etc.), a pieței actuale (clienți, concurenți, avantaje față de concurență, activitatea de promovare etc.).

Descrierea detaliată a afacerii

Descrierea detaliată a afacerii (a proiectului pentru care se solicită creditul), etapă în cadrul căreia se precizează și se justifică, în principal, corespondența dintre oferta producătorului și nevoia potențialilor beneficiari.

Cu această ocazie se vor preciza produsele și/sau serviciile care vor face obiectul afacerii, principalii furnizori de

materii prime, se va descrie procesul tehnologic, inclusiv impactul asupra mediului, asigurarea cu utilități. Se va întocmi, de asemenea, un grafic al realizării investiției, necesarul de echipamente, clădiri etc. Și se va preciza structura personalului necesar punerii în operă a proiectului.

Programul de marketing

Programul de marketing cuprinde informații referitoare la: segmentul de piață la care se adresează noua afacere, principalii factori de succes, modalitățile de vânzare, canalele de distribuție, reclama, eventuale contracte de vânzare, serviciile acordate clienților, punctele de desfacere, politica de prețuri, concurenții actuali și potențiali, strategia de marketing, principalele avantaje competitive ale produselor și/sau serviciilor propuse spre vânzare etc.

Managementul întreprinderii

Managementul întreprinderii, care va cuprinde informații referitoare la structura organizatorică, echipa managerială cu caracterizarea fiecărui manager prin prisma pregătirii, experienței, abilităților principale, eventualele succese raportate în trecut, organismele de management participativ cu modalitățile lor de lucru, principalele practici manageriale, politica în domeniul resurselor umane, metode de motivare a angajaților etc.

Planul de finanțare a afacerii

Planul de finanțare a afacerii, care cuprinde capitalul propriu, credite bancare, pentru care se va prezenta graficul de rambursare a creditului. Principalele lucrări impuse de elaborarea planului de finanțare a afacerii se referă la previzionarea contului de profit sau pierdere pentru următorii trei ani, fluxul de numerar previzionat pentru următorii trei ani și bilanțul previzionat pentru următorii trei ani.

Anexele

Anexele care vor cuprinde situații informaționale referitoare la produse, piețe, tehnologii, organigrame, modele de prezentare etc.

Evident că această structură reprezintă o variantă de plan de afaceri, în practică fiecare întreprinzător va imprima o notă de originalitate privind structura și conținutul planului de afaceri prin care se va convinge și mai ales va convinge pe cei care ar urma să finanțeze afacerea de eficacitatea și eficiența acesteia.

Elaborarea unui plan de afaceri este, în general, precedată de un *studiu de fezabilitate*, care are ca scop analiza oportunității afacerii prin prisma viabilității sale. Studiul de fezabilitate, ca lucrare mai puțin complexă, are menirea de a diminua riscurile întreprinzătorului care dorește să înființeze o nouă întreprindere, sau să dezvolte una existentă prin dezvoltarea unei noi afaceri în cadrul acesteia.

Un studiu de fezabilitate cuprinde o serie de testări ale viitoarei afaceri, din punct de vedere financiar, comercial sau al resurselor umane de care va dispune întreprinzătorul.

Atât studiul de fezabilitate, cât și planul de afaceri sunt necesare întreprinzătorului, potențialilor parteneri, managerilor, dar mai ales celor care vor finanța viitoarea afacere.

9.3. Bibliografie

1. Barel I. - *Les interactions entre la strategie, le manager et son echipe*, L'Harmattan, Paris, 2000
2. Burduș E.
Căprărescu Gh. - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999
3. Ireland D.R., Hitt M.A.,
Sirmon D.G. - *A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions*, Journal of Management, 2003, Vol 29(6), 963-989
4. James A.F., Stoner R.,
Freeman E. - *Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992.
5. Kotler Ph. - *Managementul marketingului*, Teora Publishing House, Bucharest, 1999
6. Louis E. Boone, David L.
Kurtz - *L'entreprise d'aujourd'hui, Structure et dynamique*, Les Editions HRW, Montreal, 1983.
7. Nicolescu O. - *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii. Concepte, metode, aplicații, studii de caz*, Editura Economică, bucurești, 2001
8. Nicolescu O.
Verboncu I. - *Management*, Editura Economică, București, 1995
9. Nicolescu O., Burduș E.,
Zorlențan T., Căprărescu Gh.,
Verboncu I., Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.
10. Pintilie C. - *Conducerea întreprinderilor*, vol. I, Litografia ASE, 1981.
11. Popescu D.
Chivu I. - *Managementul afacerilor. Teste și studii de caz*, Editura Economică, București, 2001
12. Robert McGarvey - *„Time on Their Side”*, Entrepreneur, July, 1999
13. Shapero A. - *Entrepreneurship and Economic Development Proceeding of Projeect*, Inseed Sumer, 1975.
14. Thomas W. Zimmerer,
Norman M. Scarborough - *Essentials of entrepreneurship and small business management*, Fourth Edition, Pearson, Prentice Hall, 2005
15. Zorlențan T., Burduș E.,
Căprărescu Gh. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998.
16. www.sba.gov/SMDS

CAPITOLUL 10

SISTEMUL DE MANAGEMENT AL ORGANIZAȚIEI

Adesea se folosește conceptul de „*sistem de management al organizației*”, dar fără ca acesta să aibă aceeași semnificație pentru toți cei care-l folosesc. Evident că toți se referă la componentele managementului organizației, între care există anumite interdependențe, dar aceste componente diferă în concepția diferitelor persoane atât ca număr cât și ca denumire și conținut. Frecvent, în acest concept sunt incluse ca elemente componente, doar structura organizatorică, sistemul informațional, sistemul decizional și sistemul de metode și tehnici de management deși în realitate există și alte componente.

Poate părea nesemnificativă elucidarea acestui concept, pe motivul că importanță prezintă nu atât structura managementului organizației, cât modul de prezentare a componentelor acestuia, claritatea descrierii acestora, precum și metodologia proiectării și/sau perfecționării lor. Totuși, considerăm că, întrucât între elementele componente ale oricărui sistem există anumite interdependențe, care influențează eficacitatea funcționării acestuia, identificarea tuturor componentelor sistemului de management al organizației are menirea de a contribui la o mai bună proiectare și funcționare a managementului organizației.

10.1. Componentele sistemului de management

Pentru a identifica toate componentele sistemului de management al organizației, trebuie să se pornească de la premisa corectă că și între funcțiunile organizației există o anumită interdependență. Spre exemplu, activități de cercetare-dezvoltare trebuie desfășurate în domeniul producției, în domeniul comercial, al resurselor umane ș.a.m.d. La fel cum activități comerciale se desfășoară în domeniul producției, al resurselor umane, etc.

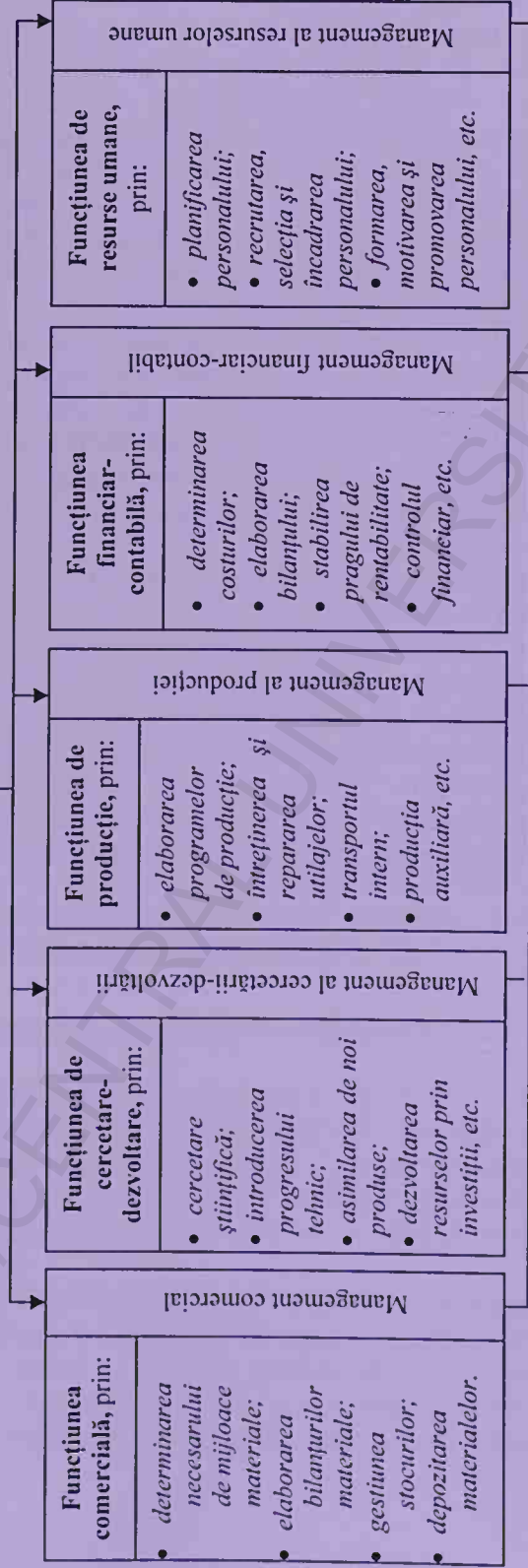
Ca urmare, și între funcțiunea de management și celelalte funcțiuni (comercială, de cercetare-dezvoltare, de producție, financiar-contabilă și de resurse umane) există interdependențe în sensul că funcțiile managementului se exercită în cadrul tuturor celorlalte funcțiuni, deci se poate vorbi de un management specific fiecărei funcțiuni. O structură mai completă a sistemului de management poate fi redată ca în figura 10.1.

Așa cum reiese din figura 10.1., sistemul de management al organizației, care constă în studiul relațiilor de management din cadrul proceselor de prevedere, organizare, coordonare, antrenare, control-reglare, cuprinde managementul principalelor funcțiuni ale organizației respective. În același timp însă, o bună funcționare a domeniului (funcțiunii) și chiar a organizației în ansamblul său presupune pentru fiecare funcțiune și pentru întreaga organizație, elaborarea unei strategii, a unei structuri organizatorice, a unui proces de luare a deciziilor, un sistem informațional, un sistem motivațional, iar pentru întreaga organizație conceperea, proiectarea și dezvoltarea unei culturi organizaționale.

În general, funcțiunile organizației cu componentele lor (activități, atribuții, sarcini) constituie bază pentru elaborarea sau perfecționarea organizării structurale și a organizării informaționale a organizației. Exercițarea funcțiilor managementului în cadrul fiecărei funcțiuni (domeniu al activității întreprinderii) justifică dezvoltarea unor ramuri ale managementului cum sunt: *managementul comercial*, *managementul cercetării-dezvoltării*, *managementul producției*, *managementul financiar-contabil*, sau *managementul resurselor umane*.

Pornind de la tripla semnificație a managementului, de activitate practică sau proces, disciplină științifică și centru de decizie, managementul fiecărei funcțiuni va avea o triplă semnificație. Această triplă semnificație se poate observa și în practica managerială, prin posibilitatea identificării unei activități practice de management al producției, al resurselor umane, etc., a unor centre decizionale în domeniul comercial, al producției, etc., dar și prin ansambluri de cunoștințe privind modul de exercitare a prevederii, organizării, coordonării, etc., pentru toate funcțiunile organizației. În continuare, în sinteză vom încerca să definim managementul funcțiunilor organizației prin prisma triplei semnificații a managementului în contextul românesc.

Exercitarea funcțiilor de management de:			
Prevedere	Organizare	Coordonare	Antrenare
Control			
se realizează în toate domeniile (funcțiunile) organizației, ceea ce conduce la un:			



a căror bună funcționare presupune elaborarea la nivel de funcțiune și organizație a unei (unui):				
Strategii	Structuri organizatorice	Proces decizional	Sistem informațional	Sistem motivațional
				Culturi organizaționale

10.1. Sistemul de management al întreprinderii

10.2. Conceptul de management comercial

10.2.1. Definirea managementului comercial

Managementul comercial ca activitate practică

Managementul comercial (ca proces, sau activitate practică) este reprezentat de *exercitarea funcțiilor managementului, de prevedere, organizare, coordonare, antrenare și control-reglare, în domeniul stabilirii relațiilor organizației cu mediul extern, privind procurarea mijloacelor necesare și vânzarea produselor, serviciilor sau lucrărilor executate.*

Rezultă că toate sarcinile, competențele și responsabilitățile managerilor din domeniul activităților specifice funcțiunii comerciale se includ în managementul comercial și reprezintă componentă a managementului organizației.

Managementul comercial ca disciplină științifică

Managementul comercial (ca disciplină științifică) este reprezentat de *un ansamblu organizat de cunoștințe științifice, necesare pregătirii managerilor în domeniul comercial și/sau orientării activității acestora.*

Pentru acest domeniu al managementului, s-au dezvoltat discipline specifice, care cuprind sinteze ale cunoștințelor practice dobândite, care și-au dovedit în timp eficacitatea și care pot fi transmise generațiilor pentru creșterea eficienței muncii lor. Așa se explică de putem vorbi de un management al aprovizionării, managementul desfacerii (vânzării) sau de marketing.

Managementul comercial ca centru de decizie

Managementul comercial (ca centru de decizie) este reprezentat de *persoana sau grupul de persoane care au fost investite cu luarea deciziilor din domeniul comercial.*

Atât la nivelul organizației, cât și la nivelul fiecărui domeniu (funcțiuni) și chiar la nivelul fiecărei activități pot fi concepute și organizate funcții de manager, sau organisme de management participativ care să exercite funcțiile managementului.

10.2.2. Componentele managementului comercial

Exercitarea funcțiilor managementului este favorizată și în domeniul comercial de o structură organizatorică, un sistem informațional, un sistem decizional și un ansamblu de metode și tehnici specifice domeniului comercial și implicit activităților componente. Totodată această exercitare presupune elaborarea unei strategii parțiale în domeniul comercial, care să fie corect integrată strategiei de ansamblu a organizației.

Așadar, managementul comercial se caracterizează prin următoarele componente: *strategia în domeniul comercial, structura organizatorică a domeniului comercial, sistemul informațional al activităților comerciale, sistemul decizional din domeniul comercial și un ansamblu de metode și tehnici specifice.*

Strategia comercială

Strategia comercială a unei organizații, reprezintă o opțiune a managementului de a-și folosi cât mai bine resursele umane, financiare și materiale pentru a obține un avantaj competitiv din schimburile organizației cu mediul ambiant extern. Strategia comercială reprezintă o strategie parțială, care trebuie să fie inclusă în strategia generală a organizației, prin corelarea acesteia cu celelalte strategii din domeniile: al cercetării-dezvoltării, producției, financiar-contabil sau cel al resurselor umane. Dar, exercitarea funcției de prevedere a managementului nu se rezumă doar la elaborarea strategiei, ci se concretizează și în elaborarea de planuri și programe în cadrul activităților specifice funcțiunii comerciale, respectiv cele de aprovizionare, vânzare sau marketing.

Structura organizatorică în domeniul comercial

Pentru domeniul comercial se va elabora o structură organizatorică parțială, care va cuprinde ansamblul de persoane și subdiviziuni cu caracter organizatoric care contribuie la îndeplinirea obiectivelor din domeniul schimburilor dintre întreprindere și mediul extern. În cadrul acestei structuri parțiale se vor regăsi, spre exemplu compartimente de vânzări, aprovizionare, marketing, cu toate persoanele care desfășoară astfel de activități. Evident că această structură parțială trebuie armonizată cu celelalte componente ale structurii generale a organizației.

Sistemul informațional al activităților comerciale

Componenta informațională a managementului comercial cuprinde ansamblul datelor, informațiilor, fluxurilor și circuitelor informaționale, a procedurilor și mijloacelor de prelucrare a informațiilor din domeniul activităților specifice funcțiunii comerciale. Un sistem informațional specific acestui domeniu se impune prin necesitatea evidențierii proceselor impuse de activitățile specifice și a prelucrării informațiilor care evidențiază respectivele procese.

Procese de luare a deciziilor în domeniul comercial

Reglarea funcționării activităților specifice domeniului comercial se realizează printr-un ansamblu de decizii interdependente elaborate de către managerii care funcționează în cadrul acestor activități. Toate aceste procese de luare a deciziilor prezintă un anumit specific, dat de natura cunoștințelor necesare elaborării lor, ceea ce justifică această componentă a managementului comercial.

Metode și tehnici specifice domeniului comercial

În desfășurarea activităților specifice funcțiunii comerciale (aprovizionare, vânzare, marketing) se folosesc numeroase metode și tehnici specifice, care în ansamblul lor constituie o altă componentă a managementului comercial. Este suficient să amintim metodele folosite în determinarea stocurilor

de materii prime, materiale din cadrul unei întreprinderi productive, pentru a ne convinge de utilitatea evidențierii unei astfel de componente pentru managementul comercial.

Aceste componente trebuie să fie astfel concepute, încât să servească obiectivelor domeniului comercial, dar să fie în deplină concordanță cu componentele managementului organizației din celelalte domenii (funcțiuni) ale organizației. Spre exemplu, structura organizatorică a compartimentului de aprovizionare, sau a compartimentului de marketing, trebuie integrată structurii organizatorice de ansamblu, prin conceperea relațiilor de subordonare către managementul de nivel superior.

La fel ca și în celelalte domenii, se va proiecta sau se va perfecționa structura organizatorică, sistemul informațional, sistemul decizional și se vor aplica metodele și tehnicile specifice domeniului comercial în general, sau fiecărei activități din acest domeniu (aprovizionare, vânzare, marketing).

Teoria și practica din domeniul comercial a scos în evidență mai mult sau mai puțin anumite laturi ale exercitării funcțiilor managementului în domeniul comercial, ca de altfel și în alte domenii (sau funcțiuni). Pentru unele funcțiuni ale organizației există sintetizat un ansamblu mai mare de cunoștințe, pentru altele mai mic. La fel și în cadrul aceleași funcțiuni, pentru unele funcții ale managementului au fost evidențiate cunoștințe mai multe, pentru altele mai puține.

Se poate aprecia că dispunem de un anumit stadiu de dezvoltare a cunoștințelor din domeniul funcțiunilor organizației, deci implicit din domeniul comercial. Obiectivele cercetării în domeniul managementului funcțiunilor organizației trebuie să vizeze dezvoltarea în continuare a acestor cunoștințe, la completarea lor, (ca și în cazul tabelului lui Mendeleev), astfel încât să se ajungă la un echilibru în domeniul cunoștințelor de management pe diferitele funcțiuni.

10.3. Conceptul de management al cercetării-dezvoltării

10.3.1. Definirea managementului cercetării-dezvoltării

Ca și în celelalte domenii sau funcțiuni ale organizației, managementul are o triplă semnificație, de proces (activitate practică), centru de decizie și disciplină științifică.

Managementul cercetării-dezvoltării ca proces

Managementul cercetării-dezvoltării ca proces, poate fi definit prin exercitarea funcțiilor managementului (prevedere, organizare, coordonare, antrenare, control-reglare) pentru activitățile specifice de concepere, proiectare și introducere a noului în cadrul organizației și a transformării acestuia în noutăți utile.

Managementul cercetării-dezvoltării ca centru de decizie

Acest termen se utilizează în contextul din țara noastră nu numai pentru a desemna activitatea pe care o desfășoară managerii cu scopul descoperirii și introducerii noului, ci și pentru a desemna o autoritate în acest domeniu, pe cineva care răspunde de ceea ce cuprind aceste activități. O astfel de semnificație este cea a managementului ca centru de decizie.

Managementul cercetării-dezvoltării ca disciplină științifică

Managementul cercetării-dezvoltării ca centru de decizie este reprezentat de *persoana sau grupul de persoane, investite cu autoritate decizională, în virtutea căreia iau decizii care influențează activitatea celor din domeniul introducerii noului și transformării acestuia în noutăți utile.*

Tot în domeniul cercetării-dezvoltării se creează și se dezvoltă, ca rezultat al activității practice, o serie de cunoștințe științifice, care pot folosi celor care vor să se pregătească sau chiar celor care lucrează în procesele de management din acest domeniu, deci se poate vorbi de conturarea unei discipline științifice a managementului cercetării-dezvoltării.

Managementul cercetării-dezvoltării ca disciplină științifică, constă în *studiul relațiilor și proceselor de management din sfera cercetării-dezvoltării, cu scopul aplicării celor mai adecvate metode și tehnici care să permită desfășurarea acestor activități cu un plus de eficiență și eficacitate.*

10.3.2. Componentele managementului cercetării-dezvoltării

Rezultă că obiectul de studiu al managementului cercetării-dezvoltării îl reprezintă relațiile de management care iau naștere în cadrul proceselor de management din acest domeniu, sau funcțiunea a organizației.

Managementul cercetării dezvoltării are ca sferă de cuprindere fie funcțiunea de cercetare-dezvoltare a organizației, fie domeniul cercetării la nivel de ramură, sau la nivel național dacă există astfel de structuri create.

În domeniul managementului cercetării-dezvoltării se operează cu o serie de noțiuni specifice, între care:

- *cercetarea științifică* ce constă într-o investigare sistematică cu caracter original, desfășurată de personal de specialitate, pe bază de program, prin care se urmărește extinderea fondului de cunoștințe științifice cu caracter fundamental sau aplicativ, dezvoltarea și perfecționarea metodelor folosite;
- *dezvoltarea tehnologică* asigură crearea condițiilor necesare aplicării sistematice a rezultatelor cercetării științifice și a investițiilor, concretizată în asimilarea în fabricație de produse noi, sau noi tehnologii;
- *inovația* constituie o realizare ce prezintă noutate pe plan național, asigură progres și avantaje economice și sociale într-un anumit domeniu;
- *invenția* reprezintă o creație intelectuală ce prezintă o noutate mai mare, pe plan internațional, concretizată într-o idee, o schiță sau un model pentru un produs, proces sau sistem nou sau îmbunătățit;
- *descoperirea* constă în identificarea, stabilirea, formularea și explicarea unor legi și fenomene din lumea materială și socială, care există în mod obiectiv, dar care erau necunoscute până la momentul punerii lor în evidență;
- *creativitatea* constă în capacitatea omului de a da naștere unor noi realități, de a institui noi valori pe terenul celor existente sau în domenii inedite.

Managementul cercetării-dezvoltării, ca și managementul comercial are următoarele componente: *strategia în domeniul cercetării-dezvoltării, structura organizatorică, procesele decizionale, sistemul informațional și metodele și tehnicile specifice domeniului cercetării-dezvoltării.*

Strategia cercetării-dezvoltării

Ca o componentă a strategiei generale a unei organizații, strategia din domeniul cercetării-dezvoltării va cuprinde ansamblul de obiective, opțiuni strategice, resurse și termene stabilite pentru acest domeniu al creării de nou și aplicării noului în activitatea practică a organizației. Deși unele organizații nu vor dispune de o activitate practică în acest domeniu, din rațiuni economice, obiective în acest domeniu trebuie să-și propună fiecare organizație, măcar privind menținerea organizației la nivelul noutăților folosite de către alte organizații din domeniu.

Structura organizatorică a cercetării-dezvoltării

Structura organizatorică a domeniului cercetării-dezvoltării cuprinde ansamblul de persoane și subdiviziuni organizatorice, precum și relațiile dintre acestea care au ca preocupare crearea de noutăți utile și valorificarea acestora în practică. Unele organizații pot dispune de componente organizatorice formale (laboratoare de cercetare, colective de cercetare, etc.), pe când în altele se pot desfășura doar activități de către persoane care au între sarcinile lor și altele decât cele din domeniul cercetării-dezvoltării.

Procese decizionale din cercetare-dezvoltare

Procesele decizionale din domeniul cercetării-dezvoltării sunt reprezentate de toate situațiile în care managerii trebuie să decidă pentru soluții pentru crearea de noutăți și aplicarea acestora în practică.

Sistemul informațional al cercetării-dezvoltării

La fel ca și în cazul celorlalte domenii și în cercetare-dezvoltare se concepe se proiectează și funcționează un sistem informațional, care cuprinde informații, circuite informaționale, proceduri informaționale și mijloace de tratare a informațiilor care să ajute managerii să ia decizii și să transmită respectivele decizii pentru a fi aplicate.

Metode și tehnici specifice din cercetare-dezvoltare

Cercetarea-dezvoltarea necesită folosirea unor metode și tehnici specifice de stimulare a creativității, care să conducă la noi idei, între care pot fi menționate: *brainstorming-ul, sinectica, matricea descoperirilor, concasajul*, precum și alte metode și tehnici de aplicare a noilor idei în practica organizației.

10.4. Conceptul de management al producției

10.4.1. Definirea managementului producției

Managementul producției ca o altă componentă a sistemului e management al organizației are de asemenea o triplă semnificație: *activitate practică (proces), centru de decizie și disciplină științifică.*

**Managementul
producției ca
activitate
practică
(proces)**

Managementul producției, ca activitate practică sau proces, constă în exercitarea funcțiilor managementului (prevedere, organizare, coordonare, antrenare, control-reglare), în domeniul activităților specifice funcțiunii de producție a organizației.

Exercitarea funcțiilor managementului în cadrul acestor activități au fost mai mult sau mai puțin concretizate în urma cercetărilor, dar pentru această funcțiune a managementului se poate afirma că sunt cunoscute cele mai multe modalități practice puse la dispoziție de cercetarea științifică.

Deși unele metode, instrumente sau proceduri nu se pot încadra numai pe una dintre funcțiile managementului, ele vizează prin aplicarea lor exercitarea mai multor funcții. Spre exemplu, capacitatea de producție presupune atât exercitarea funcției de prevedere, prin determinarea acesteia pentru o perioadă viitoare, cât și exercitarea funcției de coordonare, prin determinarea șocurilor înguste în cadrul secțiilor și/sau atelierelor de producție, sau chiar exercitarea funcției de control, prin determinarea gradului de utilizare a capacității de producție într-o anumită perioadă.

**Managementul
producției ca
centru de
decizie**

Managementul producției, ca centru de decizie este reprezentat de persoana sau grupul de persoane investite cu autoritate decizională, în domeniul realizării producției și a condițiilor necesare desfășurării normale a activităților specifice funcțiunii de producție.

Managementul producției, ca centru de decizie este reprezentat din toate persoanele cu funcții de management din acest domeniu, începând cu managerul de producție, șeful de secție, șeful de atelier, maistrul. Practic toți cei implicați în activitățile din acest domeniu fac parte din managementul producției ca centru de decizie.

**Managementul
producției ca
disciplină
științifică**

Managementul producției, ca disciplină științifică este reprezentat de ansamblul de cunoștințe științifice referitoare la modul de exercitare a funcțiilor managementului în domeniul activităților specifice funcțiunii de producție, necesare pregătirii managerilor din acest domeniu și îndrumării activității acestora.

Pentru managementul producției au fost create și se

folosesc numeroase metode și tehnici specifice cuprinse în ceea se cunoaște sub denumirea de managementul operațional al producției. Dar, tot în acest context poate fi cuprinsă și activitatea de elaborare a strategiei din domeniul producției, ca o componentă a strategiei generale a întreprinderii.

Pentru că unele metode și tehnici specifice acestei discipline este mai greu de încadrat numai într-o funcție a managementului, în continuare vom prezenta succint câteva dintre domeniile abordate de managementul producției, între care: *tipul de producție, capacitatea de producție, elaborarea programelor de producție, determinarea mărimii loturilor de fabricație și a ciclului de producție, lansarea în fabricație, etc.*

10.4.2. Componentele managementului producției

Managementul producției următoarele componente: *strategia în domeniul producției, structura organizatorică din domeniul producției, sistemul informațional al producției, procesele de decizie din domeniul producției și metodele și tehnicile folosite în domeniul producției.*

Strategia în domeniul producției

Ca o componentă a strategiei generale a organizației (a unei întreprinderi), strategia din domeniul producției va cuprinde ansamblul obiectivelor pe termen mediu și lung, a opțiunilor strategice, a termenelor și a resurselor necesare punerii în aplicare a opțiunilor strategice și astfel a realizării obiectivelor. O strategie în domeniul producției este necesară în primul rând în cadrul organizațiilor în care funcțiunea de producție cuprinde activități importante pentru realizarea obiectului de activitate principal al acesteia. Este cazul, în primul rând a întreprinderilor productive, care au ca obiect de bază producerea de bunuri destinate vânzării.

Structura organizatorică a domeniului producției

Organizarea structurală în domeniul producției, cuprinde ansamblul persoanelor, a subdiviziunilor cu caracter organizatoric, a relațiilor dintre acestea care concură la realizarea produselor sau serviciilor care fac obiectul de bază al organizației. Importanța structurii organizatorice în domeniul producției rezidă și în faptul că aceasta surprinde prin componentele ei structura procesului tehnologic utilizat.

Sistemul informațional al producției

Desfășurarea în bune condiții a activităților specifice funcțiunii de producție presupune existența unui sistem informațional specific, format din ansamblu de date, informații, circuite și fluxuri informaționale, precum și de proceduri folosite în cadrul respectivelor activități specifice. Complexitatea activităților din domeniul producție conduce la un sistem informațional mai complex, ceea ce va determina un

Procese decizionale din domeniul producției

volum de muncă mai mare pentru conceperea, proiectare și implementarea unui astfel de sistem informațional.

Toate situațiile în care managerii din domeniul producției trebuie să aleagă între diferite alternative de realizare a unor obiective specifice constituie procese decizionale, care în ansamblul lor formează ceea ce putem identifica prin sistemul decizional al producției. Pentru astfel de situații se vor utiliza metode și tehnici specifice de alegere a variantei optime, între care, spre exemplu, alegerea variantei tehnologice optime pentru fabricare unui produs sau unei grupe de produse, pe baza costului unitar.

Metode și tehnici specifice producției

Pê lângă metodele și tehnicile specifice de luare a deciziilor în domeniul producției, pentru desfășurarea corespunzătoare a activităților specifice acestei funcțiuni pot fi folosite și alte metode care intră în ceea ce denumim metode specifice producției. Spre exemplu, metoda gamelor fictive și metoda verigilor pentru amplasarea optimă a utilajelor în cadrul atelierelor de producție, sau metoda alimentării locurilor de muncă, tehnica de stabilire a momentului optim de înlocuire a unui utilaj, etc.

10.5. Conceptul de management financiar-contabil

10.5.1. Definirea managementului financiar-contabil

Pentru funcțiunea financiar-contabilă, managementul are tot o triplă semnificație: *activitate practică (proces), centru de decizie și disciplină științifică.*

Managementul financiar-contabil ca activitate practică

Managementul financiar-contabil ca activitate practică (proces) este reprezentat de exercitarea funcțiilor managementului în cadrul activităților prin care se obțin și se utilizează mijloacele financiare necesare organizației și prin care se înregistrează sub formă valorică fenomenele economice din cadrul acesteia.

Potrivit acestei definiții, toate procesele de prevedere, organizare, coordonare, antrenare și contro-reglare, desfășurate cu scopul procurării mijloacelor financiare de care are nevoie organizația, folosirii acestora și a înregistrării sub formă valorică a fenomenelor din cadrul organizației se încadrează în ceea ce numim management financiar-contabil. Aceasta nu înseamnă că tot conținutul acestor activități specifice funcțiunii financiar-contabile (activitatea contabilă, activitatea financiară și controlul financiar) se include în managementul financiar contabil. Acesta se rezumă doar la exercitarea funcțiilor managementului.

Am făcut această precizare pentru că există tendința de a include în acest concept absolut tot ceea ce ține de domeniul financiar-contabil, ceea ce evident constituie o eroare, la fel de gravă ca și aceea prin care se exclude acest domeniu din sfera de preocupare a managerilor, pe considerentul că respectivele activități sunt desfășurate în exclusivitate de specialiști și nu de către manageri.

Managementul financiar-contabil ca centru de decizie

Managementul financiar-contabil ca centru de decizie este reprezentat de persoana sau grupul de persoane investite cu autoritate decizională asupra personalului care desfășoară activități specifice funcțiunii financiar-contabile.

Între managerii, sau mecanismele de management participativ, care pot constitui centre de decizie în domeniul financiar-contabil pot fi menționați directorul economic, contabilul șef, șeful serviciului contabilitate, sau comisia de cenzori, ca organism de management participativ.

Managementul financiar-contabil ca disciplină științifică

Managementul financiar-contabil ca disciplină științifică este reprezentat de ansamblul organizat de cunoștințe de specialitate din domeniul respectivei funcțiuni, necesar pregătirii managerilor din acest domeniu și orientării muncii acestora.

Pregătirea managerilor în domeniul financiar-contabil presupune o serie de cunoștințe specifice care îi ajută să exercite funcțiunile managementului în acest domeniu și să se diferențieze de managerii din cadrul celorlalte funcțiuni ale organizației.

Referitor la acest ansamblu de cunoștințe specifice managerilor din domeniul financiar-contabil se poate afirma că el nu este foarte bine definit și acceptat de către toți specialiștii din domeniu. Există încă multe puncte de vedere asupra diferențierii cunoștințelor absolut necesare managerilor din acest domeniu de cunoștințele necesare personalului de specialitate. Dar, pentru că managerii din cadrul funcțiunilor sunt mai puțin integratori decât cei de la nivelurile ierarhice superioare, se poate spune că aceștia trebuie să dispună de un ansamblu de cunoștințe de specialitate mult mai mare, pe lângă cunoștințele de management.

La fel ca și în cazul celorlalte funcțiuni ale organizației, și în domeniul financiar-contabil, exercitarea funcțiilor managementului nu a fost încă foarte clar diferențiată prin anumite metode specifice fiecărei funcții. Așa se explică o abordare globală a activităților funcțiunii financiar-contabile.

10.5.2. Componentele managementului financiar-contabil

Componentele managementului financiar-contabil sunt: *strategia, structura organizatorică, procesele decizionale, sistemul informațional și ansamblul de metode și tehnici specifice din domeniul financiar-contabil.*

Strategia în domeniul financiar-contabil

În domeniul financiar-contabil organizația trebuie să-și elaboreze o strategie parțială, ca un ansamblu de obiective pe termen mediu și lung, de opțiuni de natură întreprinzătoare, competitivă și funcțională, de termene și de resurse necesare punerii în aplicare a opțiunilor strategice și realizării obiectivelor în acest domeniu (în cadrul acestei funcțiuni).

Structura organizatorică a domeniului financiar-contabil

Structura organizatorică formală în cadrul funcțiunii financiar-contabile, cuprinde ansamblul de persoane și subdiviziuni organizatorice, precum și a relațiilor dintre acestea care concură la realizarea obiectivelor de natură financiar-contabilă ale organizației. Este evident o structură parțială care se integrează în structura generală a organizației.

Sistemul informațional financiar-contabil

Desfășurarea activităților de natură financiar-contabilă din cadrul unei organizații impune conceperea, proiectarea și funcționarea unui sistem informațional specific, prin natura datelor, informațiilor, circuitelor și fluxurilor informaționale, precum și a mijloacelor folosite în acest domeniu.

**Procesele decizionale în domeniul financiar-contabil
Metode și tehnici financiar-contabile**

Pe baza informațiilor din domeniul financiar-contabil se desfășoară procese decizionale, în cadrul cărora managerii din acest domeniu optează pentru una dintre alternativele de realizare a unor obiective specifice. Așadar se poate concepe un sistem decizional specific funcțiunii financiar-contabile.

Desfășurarea activităților financiare și de contabilitate necesită un ansamblu de metode și tehnici specifice acestui domeniu distinct al organizației.

10.6. Conceptul de management al resurselor umane

10.6.1. Definirea managementului resurselor umane

Cele trei semnificații ale managementului resurselor umane sunt: *managementul resurselor umane ca proces sau activitate practică, managementul resurselor umane ca centru de decizie și managementul resurselor umane ca disciplină științifică.*

Managementul resurselor umane ca activitate practică (proces)

Managementul resurselor umane, ca activitate practică (proces) constă în exercitarea funcțiilor managementului în cadrul activităților desfășurate cu scopul asigurării și menținerii potențialului uman al organizației.

Toate procesele de prevedere a necesarului de forță de muncă pe funcții, meserii și pe niveluri de calificare, de

Managementul resurselor umane ca centru de decizie

organizare a asigurării condițiilor de muncă adecvate, de coordonare a eforturilor pentru asigurarea unei structuri corespunzătoare a personalului, de motivare a celor care au sarcini în asigurarea potențialului uman și de control-reglare a îndeplinirii obiectivelor în acest domeniu sunt cuprinse în managementul resurselor umane.

Managementul resurselor umane ca centru de decizie este reprezentat de persoana sau grupul de persoane investite cu autoritate decizională asupra celor care desfășoară activități specifice funcțiunii de resurse umane.

Centrele de decizie din domeniul resurselor umane sunt concepute și proiectate odată cu elaborarea structurii organizatorice a organizației și se concretizează în funcțiile și posturile de manager din domeniul resurselor umane și în compartimentul de resurse umane al organizației. Spre exemplu, funcția de manager al resurselor umane reprezintă un important centru de decizie și principal colaborator al managerului general al organizației. Această funcție nu este singura, deși este poate cea mai importantă din acest domeniu, întrucât la nivelul fiecărei subdiviziuni organizatorice există personal cu atribuții privind resursele umane.

Managementul resurselor umane ca disciplină științifică

Managementul resurselor umane ca disciplină științifică este reprezentat de ansamblul organizat de cunoștințe necesare pregătirii managerilor în domeniul asigurării și îmbunătățirii potențialului uman al organizației și orientării activității acestora.

Ca urmare a importanței deosebite a resurselor umane pentru activitatea organizațiilor au crescut preocupările privind asigurarea potențialului uman necesar, s-au dezvoltat o serie de cercetări în acest domeniu, cu rezultate deosebite prin care este vizată creșterea eficienței și eficacității utilizării acestei resurse. Rezultatele cercetărilor din acest domeniu s-au constituit într-o disciplină distinctă care contribuie la pregătirea managerilor și specialiștilor în managementul organizației.

Referindu-ne la managementul resurselor umane, ca activitate practică sau proces de management, acesta are ca principale obiective:

- procurarea și dezvoltarea resurselor umane necesare organizației;
- punerea în valoare a angajaților, printr-o motivare corespunzătoare;
- crearea unui climat favorabil dezvoltării unor relații armonioase între management și subordonați, între management și acționari, etc.

Adesea se invocă faptul că între managementul resurselor umane și managementul de personal, așa cum era cunoscut în trecut, nu există nici o diferență, decât de denumire. Se subliniază în acest sens asemănările dintre managementul personalului și managementul resurselor umane, între care:

- elaborarea strategiei în domeniul resurselor umane trebuie făcută, ca și în cazul strategiei personalului în strânsă concordanță cu strategia generală a organizației;
- atât managementul resurselor umane, cât și managementul de personal promovează respectul față de angajați, corelarea dintre nevoile organizației și cele ale angajaților;
- managementul resurselor umane, ca și managementul personalului are ca obiectiv principal plasarea și dezvoltarea persoanelor potrivite pe posturile potrivite;
- metodele și tehnicile folosite în cadrul activităților de selecție, formare, motivare, etc. sunt aproximativ aceleași atât în cazul managementului de personal cât și în cazul managementului resurselor umane.

Există totuși și diferențe între managementul resurselor umane și managementul personalului, între care, printre cele mai importante sunt:

- când spunem managementul personalului avem în vedere mai mult o activitate desfășurată de specialiști care nu sunt manageri, în timp ce managementul resurselor umane vizează cu prioritate managerilor;
- managementul resurselor umane scoate în evidență nevoia tratării oamenilor ca resursă principală a organizației, care trebuie să constituie preocuparea strategică majoră a managementului de nivel superior.

Aceste diferențe au fost scoase în evidență mai ales de teoreticienii din domeniul resurselor umane, care au sesizat latura revoluționară a managementului resurselor umane.

Practicienii nu se poate spune că și-au schimbat brusc metodele după anii '80, când a început să se vorbească tot mai mult de acest concept. Ei au înțeles totuși că trebuie să facă lucrurile mai bine, au luat în considerare ceea ce s-a publicat în acest domeniu și au înțeles că trebuie să devină tot mai calificați în profesia lor.

10.6.2. Componentele managementului resurselor umane

În domeniul resurselor umane sunt necesare a fi proiectate și realizate următoarele componente manageriale: *strategia, structura organizatorică, sistemul*

informațional, procesele decizionale și ansamblul de metode și tehnici specifice resurselor umane.

**Strategia în
domeniul
resurselor
umane**

Ca strategie parțială a organizației, strategia în domeniul resurselor umane cuprinde ansamblul de obiective pe termen mediu și lung, a opțiunilor strategice de natură întreprinorială, competitivă și funcțională, a termenelor și a resurselor necesare operaționalizării opțiunilor strategice și realizării obiectivelor din cadrul funcțiunii resurselor umane.

**Structura
organizatorică
pentru
domeniul
resurselor
umane**

Structura organizatorică parțială a domeniului resurselor umane cuprinde ansamblul de persoane, de subdiviziuni organizatorice, a legăturilor dintre acestea prin care se urmărește realizarea obiectivelor din cadrul funcțiunii resurselor umane. Este suficient să menționăm funcția de manager al resurselor umane, sau a compartimentului de resurse umane din cadrul unei organizații pentru a realiza că în acest domeniu trebuie proiectată și realizată o structură organizatorică parțială specifică.

**Sistemul
informațional al
resurselor
umane**

Desfășurarea activităților specifice funcțiunii de resurse umane (de recrutare, selecție, încadrare, motivare, etc.) necesită un ansamblu de date, informații, circuite și fluxuri informaționale, de proceduri și de mijloace de tratare a informațiilor, care în ansamblul lor formează sistemul informațional al resurselor umane.

**Procesele
decizionale în
domeniul
resurselor
umane**

Managerii din funcțiile de conducere pentru domeniul resurselor umane desfășoară o serie de procese decizionale, care în ansamblul și în interdependența lor formează sistemul decizional al resurselor umane.

**Metode și
tehnici specifice
resurselor
umane**

În fiecare activitate specifică funcțiunii de resurse umane se folosesc metode și tehnici specifice, care în ansamblul lor contribuie la desfășurarea corectă a respectivelor activități.

10.7. Bibliografie

1. Bărbulescu C. - *Organizarea și planificarea unităților industriale*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1980
2. Boone L.E., Kurtz D.L. - *L'Entreprise d'aujourd'hui*, HRW, Les Editions HRW etee, 1983, Montreal
3. Fayol H. - *Administration industrielle et generale*, Dunod, Paris, 1964
4. James A. F. - *Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992
5. Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu Gh., Verboncu I., Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992
6. Nicolescu O., Verboncu I. - *Management*. Editura Economică, București, 1995
7. Nicolescu O., Verboncu I. - *Metodologii manageriale*, Editura Tribuna Economică, București, 2001
8. Pintilie C. - *Conducerea întreprinderii*, Vol.I, A.S.E., 1981
9. Russu C. - *Cadrul organizațional al întreprinderii*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1983
10. Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu Gh. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998

PARTEA a II-a

**COMPONENTELE
MANAGEMENTULUI
ORGANIZAȚIEI**

CAPITOLUL 11

STRATEGIA ORGANIZAȚIEI ȘI MANAGEMENTUL STRATEGIC

Exercitarea funcției de prevedere a managementului se concretizează în elaborarea politicii, strategiei și a tacticii organizației. În teoria și practica managementului se întâlnesc mai multe accepțiuni ale acestor noțiuni, fiecare autor aducându-și un aport mai mult sau mai puțin valoros la clarificarea problematicii legate de previzionarea viitorului unei organizații.

11.1. Conceptele de politică, strategie și tactică

Înțelegerea acestor noțiuni prezintă importanță teoretică, dar și practică, deoarece în raport de semnificația dată se pot detalia componentele fiecăreia și pot fi surprinse interdependențele dintre ele. În continuare vom prezenta una dintre opțiunile care explică aceste concepte, pe care o considerăm cu cea mai largă acceptabilitate din partea specialiștilor.

11.1.1. Politica organizației

Definirea politicii organizației

În multe situații, politica organizației este înțeleasă ca tactică sau chiar plan anual, ca rezultat al defalcării strategiei pe perioade de un an și având aceleași componente ca și strategia organizației, dar referitoare la perioade mai scurte de timp. Totuși, de cele mai multe ori, când se vorbește despre politica unei organizații, se face referire la o perioadă mult mai îndelungată pentru care aceasta este valabilă și are semnificația de o conduită generală a respectivei organizații, care afectează toate componentele sistemului de management.

Politica organizației este reprezentată de „ansamblul orientărilor și criteriilor majore care stau la baza stabilirii direcțiilor principale în care trebuie să funcționeze respectiva organizație”¹⁴⁹.

¹⁴⁹Burdus E., Căprărescu G. - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999.

Orientări majore

Politica organizației se concretizează în *orientări majore*, care influențează întreaga activitate a organizației și implicit managementul acesteia. Spre exemplu, politica unei întreprinderi productive poate să conștă în *fabricarea unor produse care să se adreseze masei mari de cumpărători cu venituri medii*. Aceasta înseamnă că toate deciziile care sunt luate în cadrul respectivei întreprinderi, fie că ele se referă la perioade mai mari sau mai mici, deci care sunt menite a fundamenta o strategie, o tactică, un plan sau un program de activitate, se vor subordona scopului de a satisface cu prioritate clientela cu venituri medii. Dacă se fundamentează altfel de decizii, acestea contravin politicii respectivei întreprinderi.

Criterii generale

De asemenea, prin politica organizației se stabilesc și *criteriile generale* care stau la baza fundamentării principalelor direcții în care trebuie să evolueze respectiva organizație. Spre exemplu, în domeniul sistemului de management, referitor la promovarea pe posturi de manageri, într-o anumită organizație se poate adopta drept criteriu general *rezultatele individuale ale candidaților* sau, dimpotrivă, *natura și nivelul de pregătire a candidaților*.

Politica unei organizații poate rămâne aceeași pentru o perioadă foarte îndelungată, uneori atâta timp cât funcționează respectiva organizație, sau cel mai adesea, cât organizația este condusă de o anumită echipă de manageri. Pe toată perioada respectivă, ea va influența toate procesele de management și de execuție din respectiva organizație, va sta la baza fundamentării și elaborării strategiei organizației.

11.1.2. Strategia organizației

Tematica referitoare la strategia organizației a preocupat o serie de personalități ale managementului, dar, printre cei mai reprezentativi în domeniu sunt: *Harry Igor ANSOFF*, *Alfred D. CHANDLER*, *Kenichi OHMAE* și *Michael E. PORTER*.

Concepția lui H.I. Ansoff

Referindu-se la o lucrare a lui *H.I. Ansoff*, intitulată *Strategia întreprinderii*, publicată în 1965, *H. Mintzberg* o considera ca „*modelul cel mai elaborat de planificare strategică*”¹⁵⁰. În lucrarea respectivă, *Ansoff* preciza că problemele specifice care se aplică la decizia strategică rezultă din răspunsurile la următoarele *întrebări*¹⁵¹:

- Care sunt obiectivele și scopurile întreprinderii?
- Întreprinderea va căuta să se diversifice, în ce domenii și cu ce intensitate?
- Cum trebuie să se dezvolte întreprinderea și cum să-și

¹⁵⁰ Mintzberg H., Quinn J.B. - *The Strategy Process*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1991.

¹⁵¹ Ansoff H. I. - *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill, 1965

exploateze poziția sa actuală în domeniul alegerii produselor și piețelor?

În opinia lui *Ansoff*, obiectivele constituie instrumente de conducere cu utilizare multiplă. Astfel, ele sunt folosite pentru a fixa nivelul rezultatelor în toate domeniile de execuție, apoi, ele servesc la diagnosticarea deficiențelor structurii ierarhice, sau ele pot reprezenta criterii de luare a deciziilor prin care să se promoveze schimbările necesare adaptării întreprinderii la mediu.

Pornind de la conceptul lui *Ansoff* despre strategie, o organizație poate identifica sectorul de activitate unde va trebui să se situeze, va putea alege o anumită conduită specifică în căutarea oportunităților strategice, sau va putea completa obiectivele sale prin opțiuni către cele mai bune ocazii.

Concepția lui A.D. Chandler

O altă personalitate care a prevăzut importanța planificării strategice pentru întreprindere a fost *A.D. Chandler*, care a explicat relațiile care există în cadrul organizațiilor, între strategie și structura organizatorică și care a definit aceste concepte.

Astfel, *A.D. Chandler* considera că *strategia* presupune „determinarea scopurilor și obiectivelor pe termen lung, a mijloacelor de acțiune și alocarea resurselor necesare”¹⁵². În aceeași lucrare, considera că *structura organizației* este reprezentată de „modelul de organizare și asamblare pentru a aplica strategia aleasă, împreună cu toate ierarhiile și relațiile de autoritate pe care aceasta le implică”¹⁵³.

A.D. Chandler a fost printre primii care au susținut necesitatea coordonării planificării strategice de la centru, pentru asigurarea creșterii organizației pe termen lung, permițând în același timp subdiviziunilor organizatorice să aplice independent diferite tactici cotidiene.

Concepția lui K. OHMAE

Problematika strategiei organizației a intrat și în preocupările lui *Kenichi OHMAE*, care a devenit celebru prin analizele profunde ale gândirii strategice japoneze și a influenței acesteia asupra competitivității mondiale a întreprinderilor japoneze. În opinia lui, obiectivul unei strategii comerciale constă în „...obținerea unui avantaj concurențial”. Intuiția și perspicacitatea sunt, în opinia lui, instrumentele cele mai eficace pentru reușita unei strategii, mai mult decât analiza rațională. El identifică patru tipuri de strategii¹⁵⁴ prin care să se obțină avantajul strategic, care sunt:

¹⁵² Chandler A.D. - *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass: MIT Press, 1962.

¹⁵³ Chandler A.D. - *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass: MIT Press, 1962.

¹⁵⁴ Ohmae K. - *The Mind of the Strategist*, New York: Penguin Books, 1983

- *strategia fondată pe capacitatea întreprinderii de a crește partea sa de piață și rentabilitatea;*
- *strategia bazată pe exploatarea oricărei superiorități relative;*
- *strategia bazată pe inițiative agresive;*
- *strategia bazată pe gradele strategice de libertate – SDF (Strategic Degrees of Freedom).*

Sistemul propus de către Ohmae pentru elaborarea unei strategii de întreprindere se bazează pe sensibilitatea schimbării obiectivelor la consumator și pe cele trei puncte ale „triumghiului strategic”, care este reprezentat de *întreprindere* (puncte forte, puncte slabe, resurse), *consumatorul și concurența*.

Concepția lui M. Porter

Unul dintre cei mai buni specialiști în domeniul „strategiilor avantajului concurențial” este Michael PORTER, care considera că o întreprindere posedă două tipuri de avantaj concurențial: *prin costuri și prin diferențiere*.

În opinia lui M. Porter, „o întreprindere obține un avantaj concurențial, dacă ea desfășoară activități de importanță strategică la cel mai redus cost, sau mai bine decât concurenții săi”¹⁵⁵.

Alte definiții ale strategiei

Strategia a fost definită de numeroși alți specialiști în domeniul managementului. În continuare, prezentăm alte câteva definiții:

„Strategia definește căile și mijloacele ce permit întreprinderii să progreseze spre obiectivele esențiale în cele mai bune condiții: dezvoltarea armonioasă și legătura strânsă cu mediul actual și viitor”¹⁵⁶;

„Strategia presupune supraviețuirea pe termen lung și dezvoltarea activităților organizației. Aceasta constă în alegerea obiectivelor, căutarea căilor de dezvoltare care pot ajuta la atingerea acestor obiective și identificarea acelor dezvoltări care să fie compatibile cu resursele existente ale organizației”¹⁵⁷;

„Strategia înseamnă o alegere a criteriilor de decizie, așa numitelor <strategice> pentru că ele vizează orientarea într-o măsură determinantă și pe termen lung a activităților și structurilor organizației”¹⁵⁸;

¹⁵⁵ Porter M.E. - *Choix strategiques et concurrence (Competitive strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, 1980), traducere de Ph. De Lavergue, Economica, 1990.

¹⁵⁶ Beretta V. - *Politique et Strategie de l'Entreprise*, Edition d'Organisation, 1975

¹⁵⁷ Sutton C.J. - *Economics and Corporate Strategy*, Cambridge U.P., 1980

¹⁵⁸ Martinet A.C. - *Strategie*, Vuibert-Gestion, 1983

„Strategia e un ansamblu de decizii și acțiuni relative pentru alegerea mijloacelor și pentru articularea resurselor în vederea atingerii obiectivului”¹⁵⁹;

„Elaborarea strategiei întreprinderii constă în alegerea domeniilor de activitate în care va fi prezentă și se vor alocă resurse astfel încât să se mențină și să se dezvolte”¹⁶⁰;

„Scopul strategiei este asocierea resurselor în schemele integrate de acțiune, în vederea obținerii avantajelor concurențiale bine evidențiate și atingerea obiectivelor urmărite”¹⁶¹;

„Strategia constă în ansamblul obiectivelor majore ale organizației pe termen lung, principalele modalități de realizare, împreună cu resursele alocate, în vederea obținerii avantajului competitiv potrivit misiunii organizației”¹⁶²;

„Strategia economică reprezintă un concept complex care stabilește modul de realizare a obiectivelor adoptate de firmă, acțiunile care trebuie întreprinse, felul de alocare a resurselor, modalitățile de a răspunde în condiții optime schimbărilor din mediul înconjurător și de a fi competitiv în raport cu firmele concurente”¹⁶³;

„Strategia reprezintă un produs al procesului managementului strategic ce constă într-un plan cuprinzător, unitar și integrator de acțiune managerială stabilită în vederea îndeplinirii obiectivelor fixate, care precizează cum va fi condusă firma și cum va acționa, precum și ce acțiuni vor fi desfășurate pentru a asigura firmei îndeplinirea misiunii asumate”¹⁶⁴.

Este important pentru un demers practic în cadrul organizațiilor de a înțelege acest concept de strategie în contextul din țara noastră, mai ales în rândul practicienilor din domeniul managementului, pentru că ei sunt cei chemați să elaboreze strategii, dar mai ales să aplice respectivele strategii în cadrul organizațiilor pe care le conduc.

Există mai multe accepțiuni referitoare la noțiunea de strategie și la relația dintre strategie și politică. În contextul românesc, conceptul de strategie se referă mai mult la opțiunea managementului, decât la strategia ca elaborat final, ca rezultat al proceselor de previzionare a viitorului, dar ambele sunt vehiculate în rândul specialiștilor.

¹⁵⁹ McKinsey - *Strategic Management*, Prentice-Hall, 1984

¹⁶⁰ Dussauge P., Ramanatsoa B. - *Technologie et Strategie d'Entreprise*, McGraw-Hill, 1987

¹⁶¹ Karol B. - *La Strategie des Affaires*, Les presses du Management, 1990

¹⁶² Nicolescu O. (coordonator) - *Strategii manageriale de firmă*, Editura Economică, București, 1996.

¹⁶³ Bărbulescu C. - *Sisteme strategice ale întreprinderii*, Editura economică, București, 1999

¹⁶⁴ Russu C. - *Management strategic*, Editura ALL Beck, București, 1999

În general, când se afirmă despre o organizație că „a avut o strategie bună”, datorită căreia a obținut rezultate notabile, se are în vedere opțiunea managementului pentru folosirea resurselor cu scopul de a avea un avantaj competitiv.

Așadar, considerăm că *strategia organizației ca opțiune a managementului* constă în *ansamblul opțiunilor de natură întreprenorială, competitivă și funcțională prin care managementul organizației consideră că se pot realiza obiectivele fundamentale pe termen mediu și lung, ținând seama de resursele disponibile, care să asigure succesul acesteia în mediul în care acționează.*

Opțiunile pot fi de natură *întreprenorială*, atunci când se vizează exploatarea unor oportunități din mediu, pentru care este necesar să se întreprindă ceva, de natură *competitivă*, atunci când se au în vedere competitorii cu care se confruntă organizația, sau de natură *funcțională*, atunci când se are în vedere articularea funcționării subdiviziunilor organizatorice pentru a îndeplini obiectivele pe termen mediu și lung.

Strategia organizației dă răspuns la întrebarea: *Cum pot fi realizate anumite rezultate dorite?* Dacă obiectivele, concretizate în rezultate potențiale dorite de către organizație, reprezintă *feluri finale*, strategia este reprezentată de *mijloacele* prin care se ating aceste ținte.

Strategia organizației trebuie să soluționeze în principal următoarele probleme:

- *cum trebuie răspuns la schimbările din mediu*, adică ce trebuie întreprins atunci când nevoile consumatorilor se schimbă, când apar modificări ale nivelului de dezvoltare al ramurii sau domeniului de activitate, ce oportunități trebuie exploatate etc.;
- *cum poate organizația să devină mai competitivă* pe piața pe care acționează sau pe alte piețe pe care dorește să intre?
- *ce acțiuni trebuie întreprinse în fiecare domeniu al activității organizației?*

O altă accepțiune a strategiei organizației este cea care se referă la „*un elaborat*”, o lucrare care constituie un ghid în activitatea organizației și care este rezultatul practicării unui management strategic.

Strategia organizației ca elaborat va cuprinde rezultatul procesului de stabilire a obiectivelor fundamentale pe termen mediu și lung, a alegerii modalităților de realizare a acestor obiective, a dimensionării resurselor necesare și a precizării termenelor de realizare a respectivelor obiective.

În general, în contextul românesc aceste două accepțiuni sunt frecvent folosite atunci când se fac referiri la strategia organizației și la rolul acesteia în adaptarea la schimbările din cadrul mediului extern.

11.1.3. Tactica organizației

Concretizarea prevederilor făcute în procesul de elaborare a strategiei unei organizații se face prin tactica organizației, care reprezintă tot anumite opțiuni ale managementului privind modul de utilizare a resurselor pentru a realiza anumite obiective, dar pe termen mai scurt.

**Definirea
tacticii
organizației**

La fel ca în cazul strategiei, opțiunile managementului sunt de natură întreprenorială, în vederea exploatării unor oportunități din mediu, competitivă, pentru a avea în vedere concurența, și funcțională, prin care să se regleze funcționarea organizației pentru realizarea obiectivelor, dar pe perioade mai scurte.

Tactica organizației este reprezentată de ansamblul opțiunilor de natură întreprenorială, competitivă și funcțională, prin care managementul organizației consideră că se pot realiza obiectivele pe termen scurt, ținând seama de resursele disponibile în intervalul de timp pentru care se elaborează respectivele obiective.

**Adaptarea
tacticii la
condițiile de
mediu**

Aceste opțiuni, deși se stabilesc pornind de la opțiunile strategice, nu reprezintă simple defalcări ale acestora pe perioade mai scurte, ci sunt elaborate pornind de la noile condiții create în mediul intern și extern al organizației, condiții care nu puteau fi cunoscute în momentul elaborării opțiunilor strategice.

11.1.4. Diferențierea dintre politică, strategie și tactică

Între cele trei concepte, care sunt interdependente pentru aceeași organizație, există atât asemănări, cât și deosebiri. Interdependența constă în aceea că, pe de o parte, elaborarea strategiei se face ținând seama de politica organizației, elaborarea tacticii se face pornind de la strategia adoptată, iar, pe de altă parte, de modul de aplicare a tacticii depinde realizarea strategiei, și de aplicarea acesteia depinde respectarea politicii organizației.

Deosebirile dintre acestea pot fi evidențiate prin prisma perioadei la care se referă și a gradului de detaliere. Astfel, *orizontul de timp* pentru care se adoptă o politică a organizației este cel mai mare, acesta fiind mai redus pentru strategie, și relativ scurt pentru tactică. Referitor la *gradul de detaliere*, acesta este cel mai mare în cazul tacticii, mai redus în cazul strategiei și aproape nesemnificativ pentru politică.

11.2. Componentele strategiei și tacticii organizației

Strategia și tactica organizației ca elaborate sub forma ghidurilor în desfășurarea activităților prezintă aproximativ aceleași componente, dar care se referă la orizonturi de timp diferite, respectiv mai mari în cazul strategiei (5-10 ani), și mai mici în cazul tacticii (aproximativ 1 an). Astfel, strategia și tactica organizației, ca rezultat al procesului de previzionare a viitorului, ca elaborat cuprind: *misiunea organizației* (doar pentru strategie), *obiectivele*, *opțiunile*, *resursele* și *termenele* de realizare a obiectivelor.

11.2.1. Misiunea organizației

Definirea misiunii

Misiunea organizației are menirea să clarifice direcția pe care trebuie să o urmeze organizația. Pentru aceasta este nevoie să se răspundă de către managementul organizației la câteva întrebări principale: *cine este organizația?, ce face organizația? și prin ce este organizația deosebită de altele?*

Misiunea organizației este reprezentată de „punctul de vedere al managementului despre ce trebuie să facă organizația și ce dorește să devină pe termen lung”¹⁶⁵.

În general, misiunea organizației reflectă viziunea managementului de nivel superior privind cursul de acțiune al organizației. Un exemplu de misiune a organizației este cel formulat de compania *General Motors* astfel:

*„Scopul fundamental al lui General Motors este de a furniza produse și servicii de o asemenea calitate, încât clienții noștri să primească o valoare superioară, salariații noștri și partenerii de afaceri să fie părtași la succes și investitorii noștri să înregistreze venituri sporite de pe urma investiției făcute”*¹⁶⁶.

După cum arăta P. Drucker, o autoritate în domeniul managementului, „satisfacerea clientului reprezintă misiunea oricărei afaceri. ...Ceea ce clientul gândește, crede și dorește în orice moment trebuie acceptat de către management ca un fapt obiectiv”¹⁶⁷. Pe lângă aceste exigențe, fiecare organizație trebuie să-și individualizeze misiunea sa în raport de specificul domeniului și de opinia managementului.

Componentele misiunii

Potrivit opiniei lui Derek Abell, stabilirea afacerii și implicit a misiunii trebuie să vizeze *trei elemente*¹⁶⁸:

- *grupul de clienți sau exigențele cui vor fi satisfăcute;*
- *nevoile clienților sau ce urmează a fi satisfăcut;*
- *tehnologiile sau cum urmează să fie satisfăcute anumite nevoi.*

El apreciază că „un produs este în realitate o manifestare fizică a aplicării unei anumite tehnologii, pentru a satisface o anumită nevoie a unui anumit grup de clienți”¹⁶⁹.

¹⁶⁵ Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu G. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998.

¹⁶⁶ Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu G. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998.

¹⁶⁷ Drucker Peter F. - *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, Harper & Rox, 1974.

¹⁶⁸ Derek Abell F. - *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, N.Y.: Prentice Hall, 1980.

¹⁶⁹ Derek Abell F. - *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, N.Y.: Prentice Hall, 1980.

Există tentația de a considera misiunea unei întreprinderi ca un scop final, acela de a obține profit, ceea ce ar conduce la imposibilitatea diferențierii întreprinderilor, întrucât toate urmăresc acest scop. De aceea, pentru a preciza misiunea, trebuie răspuns la întrebarea „...a obține profit făcând ce?”.

11.2.2. Obiectivele strategice și tactice

Supraviețuirea și succesul organizației presupune ca la toate nivelurile de management, începând cu nivelul superior, până la nivelul de bază, să fie fixate anumite limite de performanță. Stabilirea acestor obiective trebuie făcută atât pe termen scurt, cât și pe termen lung. De aceea o altă componentă a strategiei și tacticii organizației o reprezintă obiectivele strategice, respectiv tactice.

În literatura de specialitate se fac referiri atât la *obiective*, cât și la *scopuri*, acești termeni fiind utilizați cu diferite înțelesuri. Unii autori folosesc termenul de scop, atunci când se referă la rezultate pe termen lung, iar termenul de obiectiv, pentru rezultatele pe termen scurt, iar alții, dimpotrivă, le dau semnificații total contrare. Mai există o categorie de autori care dau aceeași semnificație scopurilor și obiectivelor. Considerăm mai puțin importantă semantica acestor termeni și mult mai important ca o organizație să-și stabilească anumite ținte de atins atât ca nivel, cât și ca perspectivă.

Obiectivele strategice

Obiectivele strategice sunt reprezentate de nivelurile de performanță pe care organizația urmărește să le atingă pe termen lung.

Obiectivele strategice se stabilesc în toate domeniile de care depinde succesul organizației și la toate nivelurile de management.

Aceste obiective se stabilesc pe termen lung și precizează ce trebuie să întreprindă managementul la un moment dat pentru a obține rezultate mai târziu. Obiectivele trebuie să fie provocatoare pentru organizație, dar posibil de îndeplinit. Pentru a îndeplini aceste condiții, în procesul de stabilire a obiectivelor trebuie să se aibă în vedere următoarele:

- ce niveluri de performanță economică și competitivă se urmăresc?
- care este nivelul de performanță financiară care asigură o imagine bună a organizației pentru investitori și pentru comunitatea financiară?
- la ce nivel de competitivitate și de parte a pieței aspiră întreprinderea?
- până unde poate fi ridicat nivelul de performanță al organizației?

Răspunzând la aceste întrebări, se pot fixa obiective care să constituie o provocare pentru organizație, dar să

poată să și fie realizate.

Unele obiective strategice se referă la condițiile externe ale organizației, legate de poziția competitivă a acesteia, de aspirațiile managementului la un anumit loc în cadrul domeniului în care funcționează. Alte obiective sunt legate de condițiile interne ale organizației și se referă la nivelul de performanță și la rezultatele financiare dorite.

Cele mai frecvente obiective strategice se stabilesc în domeniul părții de piață pe care dorește întreprinderea să o ocupe, a creșterii veniturilor, a eficienței investițiilor, a competitivității. Obiectivele strategice se stabilesc în toate domeniile de care depinde supraviețuirea și succesul organizației și sunt necesare la toate nivelurile ierarhice ale managementului.

Obiectivele strategice, ca performanțe țintă, nu trebuie stabilite de către management prin decizia asupra a ceea ce „*ar fi bine*“. Ele trebuie să fie provocatoare pentru organizație, în sensul folosirii întregului potențial, dar trebuie să fie posibil de realizat. Acest aspect trebuie urmărit atât la nivelul întregii organizații, cât și la nivelul fiecărei subdiviziuni organizatorice și a fiecărui domeniu de activitate în parte.

Procesul de stabilire a obiectivelor strategice pentru fiecare subdiviziune organizatorică sau pentru fiecare manager trebuie să scoată în evidență ce rezultate se așteaptă și cine va fi responsabil pentru îndeplinirea acestora. Dacă obiectivele sunt bine stabilite, ele au menirea de a mobiliza întregul potențial al organizației.

Cerințe pentru obiectivele strategice

Obiectivele strategice trebuie să îndeplinească anumite *cerințe* pentru a constitui o componentă utilă a strategiei organizației, între care:

- un obiectiv trebuie să se refere la un singur și specific aspect al activității organizației, fără a se prezenta sub forma unei formulări generale, abstracte. Spre exemplu, nu se vor formula obiective sub forma „*Dorim să devenim lideri în cadrul industriei*“, sau „*Obiectivul nostru este de a fi cei mai ofensivi pe piață*“. Aceste formulări reprezintă o tendință generală și nu se referă la un domeniu specific.
- obiectivele ce se stabilesc în cadrul strategiei trebuie să se refere la rezultate și nu la activitățile ce se desfășoară pentru obținerea acestor rezultate. Astfel, un obiectiv ca „...mărirea cheltuielilor de publicitate cu 15% în anul X“, nu reprezintă o formulare corectă, deoarece întreprinderea nu are ca scop final creșterea cheltuielilor.

Publicitatea este o activitate care se desfășoară cu scopul de a obține anumite rezultate, spre exemplu creșterea procentului de piață pe care-l deține. Ca urmare, formularea corectă ar putea fi: „Creșterea de la 10% la 15% a procentului de piață, pe care întreprinderea îl va deține în anul X”.

- un obiectiv trebuie să fie măsurabil, adică prezentat într-o formă cantitativă. Spre exemplu, nu se recomandă formularea „Obiectivul nostru este maximizarea profitului”, ci „Profitul total urmărit pentru anul X va fi de Y milioane”.
- obiectivele strategice trebuie să cuprindă în formularea lor un termen sau o perioadă pentru îndeplinire. Nu poate fi formulat un obiectiv sub forma: „Obiectivul nostru este de a rămâne lideri în cadrul industriei, prin prisma tehnologiilor utilizate”, deoarece nu se precizează pentru cât timp. Corect este să se formuleze obiectivul „Pentru anul X, obiectivul este de a continua să fim lideri în introducerea noilor tehnologii”.
- un obiectiv trebuie să fie provocator pentru organizație, dar și realizabil. Stabilirea unui obiectiv „În anul X, vom fi cea mai profitabilă întreprindere” este incorectă în condițiile în care nu se poate cunoaște potențialul exact al celorlalte întreprinderi competitive. În astfel de situații se recomandă să se formuleze obiectivul de forma: „Vom încerca să rămânem în anul X în topul întreprinderilor cu profit de Y% din cifra de afaceri”.

Realizarea obiectivelor strategice presupune îndeplinirea unor condiții necesare și suficiente, care se concretizează în obiective tactice, ca o primă componentă a tacticii organizației.

Obiectivele tactice

Obiectivele tactice sunt reprezentate de nivelurile de performanță pe care organizația urmărește să le atingă pe termen scurt.

La fel ca și obiectivele strategice, aceste obiective se stabilesc în toate domeniile de care depinde succesul organizației și la toate nivelurile ierarhice ale managementului acesteia. Obiectivele tactice nu reprezintă numai o derivare a obiectivelor strategice, deși se pornește de la acestea, ci se vor lua în considerare noile condiții create, noile variabile exogene și endogene care nu puteau fi cunoscute în momentul elaborării strategiei. Orizontul de timp pentru care se stabilesc obiectivele tactice este de aproximativ un an.

Obiectivele tactice trebuie să îndeplinească aceleași cerințe menționate la obiectivele strategice.

11.2.3. Opțiunile strategice

Pentru realizarea obiectivelor strategice, managerii trebuie să aleagă mijloacele de realizare. În opinia multor specialiști în management, acestea constituie strategia organizației, deoarece reprezintă *opțiunile managementului* privind *traectoria* pe care trebuie să o urmeze organizația pentru atingerea obiectivelor. Modalitățile de realizare a obiectivelor presupun activități întreprinderii, competitive și funcționale, care să asigure atingerea cu succes a obiectivelor stabilite.

Opțiunile strategice

Opțiunile strategice sunt reprezentate de *modalitățile prin care managementul consideră că pot fi realizate, în condiții de eficiență sporită, obiectivele strategice.*

Întotdeauna există mai multe alternative pentru realizarea unor obiective, dintre care managementul poate să opteze la un moment dat, în funcție de anumite variabile endogene și/sau exogene care influențează activitatea organizației.

Evidențierea opțiunilor strategice la nivelul organizației trebuie să se realizeze pe baza unei analize detaliate atât a activităților care se desfășoară în cadrul organizației, cât și a mediului ambiant extern în cadrul căreia aceasta funcționează.

Dacă opțiunile strategice vizează realizarea obiectivelor pe termen mediu și lung, pentru realizarea obiectivelor tactice, deci pe perioade mai reduse de timp (aproximativ un an), este necesar ca managementul organizației să-și fixeze și modalități specifice.

Opțiunile tactice

Opțiunile tactice sunt reprezentate de „*modalitățile prin care managementul consideră că pot fi realizate, în condiții de eficiență sporită, obiectivele tactice*”.

În cazul unei întreprinderi productive, spre exemplu, opțiunile tactice pot fi legate de produsele care vor fi incluse în fabricație, de piețele de desfacere pentru anul pentru care se elaborează tactica, de tehnologiile prevăzute a fi utilizate în aceeași perioadă pentru care au fost stabilite obiectivele tactice etc.

11.2.4. Variabile luate în considerare la elaborarea strategiei

Pentru elaborarea obiectivelor și opțiunilor de realizare a acestora, managementul organizației trebuie să aibă în vedere o serie de elemente, așa cum rezultă din figura 11.1.

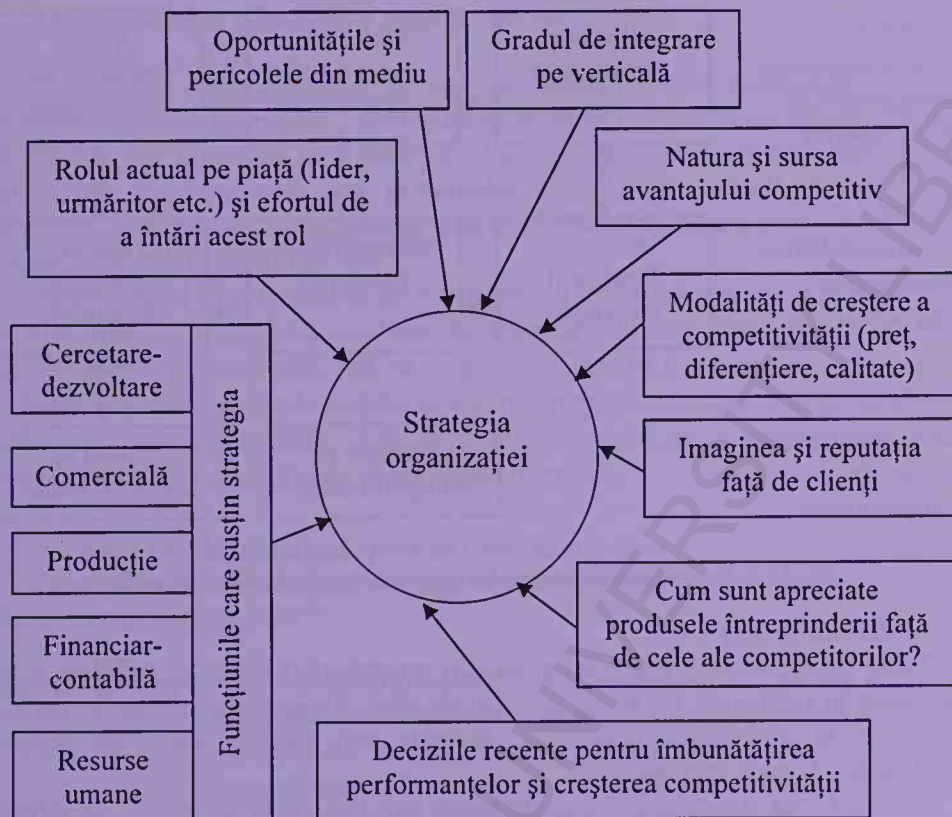


Fig.11.1. Elemente de analiză pentru elaborarea strategiei

11.2.5. Stabilirea obiectivelor și opțiunilor pe niveluri ierarhice

Atât stabilirea obiectivelor, cât și evidențierea opțiunilor privind realizarea lor trebuie să se facă pe niveluri ierarhice ale managementului. Așa se explică de ce se poate vorbi atât despre o strategie generală la nivelul organizației, care intră în responsabilitatea managerilor de nivel superior, cât și de strategii parțiale la nivelul funcțiilor organizației, care intră în responsabilitatea managerilor funcționali și strategii parțiale la nivelul compartimentelor operaționale ca în figura 11.2.

Strategia de la nivelul organizației intră în sfera de preocupare a managementului de nivel superior și vizează stabilirea direcției pe care trebuie să o urmeze organizația în ansamblul ei. Pentru a stabili o astfel de strategie se impune:

- gestionarea activităților desfășurate în cadrul organizației, cu scopul creșterii performanțelor acestora;
- coordonarea diferitelor domenii ale organizației în vederea creșterii competitivității;
- stabilirea priorităților investiționale și alocarea resurselor pentru diferitele activități ale organizației.



Fig.11.2. Ierarhizarea obiectivelor și opțiunilor pe niveluri ierarhice

11.2.6. Resursele

Toate componentele strategiei și tacticii prezentate mai sus se stabilesc și sunt condiționate în realizarea lor de potențialul de care dispune organizația în perioada pentru care se elaborează respectiva strategie sau tactică, adică de resursele disponibile sau la care va avea acces.

Resursele, ca o componentă a strategiei sau tacticii organizației, se referă la *ansamblul capitalului, a mijloacelor materiale și a forței de muncă de care dispune respectiva organizație, sau la care are acces în perioada pentru care se elaborează respectiva strategie sau tactică.*

Evaluarea acestei componente a strategiei și/sau tacticii are un caracter previzional, deci nu se poate face cu mare exactitate. Dar această activitate este foarte importantă în ansamblul procesului de elaborare a strategiei și/sau tacticii organizației, întrucât de rezultatul obținut depinde definitivarea celorlalte componente.

11.2.7. Termenele

Strâns legate de obiectivele și opțiunile strategice și tactice sunt termenele ce caracterizează respectiva strategie și/sau tactică.

Termenele prevăzute în cadrul strategiei și/sau tacticii organizației se referă la *data declanșării strategiei și/sau tacticii, datele intermediare prevăzute pentru realizarea diferitelor sub-obiective și data finală a încheierii aplicării strategiei și/sau tacticii organizației.*

Fără fixarea unor termene, strategia și/sau tactica organizației este incompletă și va avea șanse reduse de a fi aplicată eficient de către managementul respectivei organizații.

11.3. Tipologia strategiilor organizațiilor

Majoritatea organizațiilor, în special întreprinderile productive, își încep activitatea la dimensiuni mici, desfășurând activități specializate pentru fabricarea unui produs sau prestarea unui serviciu. La început, aceste întreprinderi servesc o piață locală sau regională, iar principalul lor obiectiv constă în „creștere și dezvoltare”, pentru care adoptă anumite opțiuni strategice de ocupare de noi piețe, de câștigare a încrederii clienților etc.

Atunci când oportunitățile de extindere în noi zone geografice, pe noi piețe, s-au diminuat, se manifestă tendința de adoptare de noi strategii care să aibă la bază integrarea pe verticală, sau se poate opta pentru o strategie de diversificare etc. Toate acestea conduc la concluzia că în funcție de situație, o organizație poate adopta o strategie adecvată. Așa se explică nevoia de a cunoaște tipurile de strategii care pot fi adoptate de către o organizație.

11.3.1. Clasificarea după sfera de cuprindere

După sfera de cuprindere, strategiile pot fi grupate în două categorii: *strategii globale* și *strategii parțiale*¹⁷⁰.

Strategii globale

Strategiile globale ale organizației cuprind „obiectivele fundamentale, opțiunile majore de natură întreprinderii, competitivă și funcțională, antrenează întregul potențial al organizației și are efecte asupra ansamblului activităților desfășurate în cadrul respectivei organizații.

Strategiile globale presupun stabilirea unor direcții comune de urmat în toate domeniile (comercial, de producție, de resurse umane etc.) și pentru ansamblul produselor din portofoliu. Aceste strategii presupun rezolvarea a numeroase probleme de coordonare între diferite activități, de alocare de resurse disponibile pentru diferitele domenii și activități ale organizației.

Strategii parțiale

Strategiile parțiale cuprind obiectivele derivate, opțiunile de la nivelul diferitelor domenii ale activității organizației, antrenează o parte a potențialului de care dispune organizația și, în general, au efecte numai asupra domeniului pentru care au fost elaborate.

Strategiile parțiale cuprind direcțiile în care trebuie să acționeze organizația în diferite domenii, care sunt modalitățile de a obține avantajul competitiv în respectivele domenii, precum și responsabilitățile ce revin managerilor din domeniile respective în aplicarea strategiei globale.

¹⁷⁰ Burduș E., Căprărescu G. - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999.

11.3.2. Clasificarea după dinamica obiectivelor

După dinamica obiectivelor fixate, strategiile organizației se grupează în trei categorii: *strategii de redresare, strategii de consolidare și strategii de dezvoltare*¹⁷¹.

Strategii de redresare

Strategiile de redresare se caracterizează prin aceea că obiectivele se stabilesc la nivelul obiectivelor dintr-o perioadă anterioară, dar superioare obiectivelor din perioada imediat precedentă.

Astfel de strategii se adoptă după anumite perioade în care organizația a înregistrat un declin și dorește să revină la nivelul realizărilor dintr-o perioadă în care potențialul acesteia era exploatat eficient. În cadrul unor astfel de strategii, modalitățile de realizare a obiectivelor trebuie să prevadă oprirea declinului și asigurarea unei creșteri care să asigure revenirea la nivelul atins într-o perioadă de vârf din activitatea organizației.

Strategii de consolidare

Strategiile de consolidare cuprind obiective cantitative la nivelul celor stabilite în perioada precedentă, dar superioare din punct de vedere calitativ realizărilor din perioadele anterioare.

Organizația, în general, și întreprinderea, în special, adoptă strategii de consolidare după anumite perioade de dezvoltare, mai ales din punct de vedere cantitativ, de extindere pe noi piețe de desfacere. Prin intermediul strategiilor de consolidare, organizațiile urmăresc să-și îmbunătățească latura calitativă a activităților desfășurate și prin aceasta să-și consolideze pozițiile ocupate pe piață.

Strategii de dezvoltare

Strategiile de dezvoltare presupun stabilirea unor obiective superioare obiectivelor din perioadele anterioare, atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ.

Adoptarea unor strategii de dezvoltare presupune ca organizația să dispună de un potențial financiar, material și uman apreciabil, care să-i asigure premisele realizării acestor obiective superioare.

11.3.3. Clasificarea după natura obiectivelor

După gama de produse fabricate, ponderea piețelor ocupate și numărul stadiilor procesului tehnologic executate în cadrul întreprinderilor, strategiile acestora se pot grupa în: *strategii de specializare, strategii de diversificare, strategii ofensive și strategii defensive*¹⁷².

¹⁷¹ Nicolescu O. (coordonator) – *Strategii manageriale de firmă*, Editura Economică, București, 1996.

¹⁷² Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu G. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998.

Strategii de specializare

Strategiile de specializare se caracterizează prin aceea că obiectivele stabilite prevăd restrângerea gamei de produse fabricate și îmbunătățirea performanțelor tehnice, economice și sociale ale acestora.

Atunci când o întreprindere adoptă o astfel de strategie, ea urmărește obținerea avantajului competitiv prin îmbunătățirea performanțelor produselor, a calității acestora. În astfel de condiții se poate urmări și o integrare pe orizontală, prin preluarea unor activități din amonte sau aval, care să intre în obiectul de bază al întreprinderii.

Strategii de diversificare

Strategiile de diversificare presupun stabilirea unor obiective prin care se urmărește lărgirea gamei de produse fabricate sau de componente ale produselor care se vor fabrica în cadrul întreprinderii.

Adoptarea unor astfel de strategii presupune ca întreprinderea să dispună de un potențial material, financiar, dar mai ales uman considerabil, care să constituie premisă pentru desfășurarea tuturor activităților necesare în condiții de eficiență. Totodată, astfel de strategii presupun și un potențial creativ deosebit sau cel puțin accesul la cele mai noi realizări în domeniul producerii de noi idei în sectorul în care funcționează întreprinderea.

Strategii ofensive

Strategiile ofensive se caracterizează prin stabilirea unor obiective de pătrundere pe noi piețe sau de creștere a ponderii pe care o deține întreprinderea pe piețele pe care este prezentă.

Pentru adoptarea unor astfel de strategii este necesar ca întreprinderea să-și diversifice producția, să-și îmbunătățească nivelul calitativ al produselor, prin modernizarea acestora, prin folosirea unor tehnologii mai performante. De asemenea, acest tip de strategie presupune ca întreprinderea să dispună de o informare foarte bună asupra piețelor potențiale, de un ansamblu de măsuri de publicitate, susținute de un potențial considerabil material, financiar și uman.

Strategii defensive

Strategiile defensive se caracterizează prin stabilirea unor obiective prin care se urmărește renunțarea la unele piețe sau la diminuarea ponderii pe care o deține întreprinderea pe anumite piețe.

În general, strategiile defensive se adoptă în situațiile în care întreprinderea trece printr-o perioadă dificilă sau urmărește o consolidare a pozițiilor deținute pe anumite piețe.

11.3.4. Clasificarea după modul de obținere a avantajului competitiv

Avantajul competitiv se poate obține de către întreprindere prin mai multe modalități, ceea ce va determina și o diferențiere a strategiilor adoptate. Potrivit

acestui criteriu, strategiile organizațiilor pot fi: *orientate spre reducerea costurilor, orientate spre diferențierea produsului, axate pe găsirea unei nișe a pieței și orientate pe calitatea produsului*¹⁷³.

Strategii orientate spre reducerea costurilor

Strategiile orientate spre reducerea costurilor se caracterizează prin „stabilirea unor obiective de reducere a costurilor de producție, care să le permită o reducere a prețului produselor în raport cu produsele competitorilor”.

Astfel de strategii se adoptă de către întreprinderile care funcționează în ramuri în care beneficiarii sunt foarte sensibili la prețul produselor. Realizarea unor astfel de obiective presupune depistarea unor opțiuni strategice care să permită un control al costurilor, o reducere a acestora, prin aplicarea unor tehnologii performante.

Strategii orientate spre diferențiere

Strategiile orientate spre diferențierea produsului presupun stabilirea unor obiective prin care se va urmări ca produsul să se deosebească prin cât mai multe caracteristici de produsele concurenței, în special prin îmbunătățirea funcțiilor îndeplinite de către acesta.

Astfel de strategii se adoptă mai ales în domeniile în care exigențele consumatorilor nu pot fi satisfăcute de un produs standard sau de produse care se diferențiază puțin. În astfel de condiții, întreprinderile care își vor propune și vor reuși să fabrice produse care îndeplinesc mai multe funcții, deci diferențiate din punct de vedere constructiv și funcțional, vor fi avantajate. Aceste avantaje se pot concretiza în cantitatea mai mare care poate fi vândută și/sau prin prețul mai mare care poate fi obținut pe produs.

Strategii axate pe găsirea unei nișe a pieței

Strategiile axate pe găsirea unei nișe a pieței constau în stabilirea unor obiective privind satisfacerea unui anumit segment de consumatori, bine delimitat în cadrul pieței.

Prin adoptarea unor astfel de strategii, avantajul competitiv se obține din ponderea mare a cererii acestui segment de consumatori (nișă), satisfăcută de către întreprindere. Spre exemplu, satisfacerea exigențelor cumpărătorilor de automobile, care apreciază performanțele deosebite în exploatare și care sunt mai puțin interesați de preț.

Strategii orientate pe calitate

Strategiile orientate pe calitatea produsului se caracterizează prin stabilirea unor obiective prin care se urmărește obținerea de produse superioare din punct de vedere calitativ față de produsele competitorilor.

¹⁷³ Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu G. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998.

Prin realizarea unor produse superioare din punct de vedere calitativ față de produsele competitorilor, întreprinderea are posibilitatea să practice prețuri mai mari, ceea ce va conduce la profituri sporite, dar și să vândă produse într-o cantitate mai mare decât competitorii.

Adoptarea uneia dintre strategiile menționate mai sus depinde de situația fiecărei organizații și de opțiunile managementului acesteia.

11.4. Conceptul de management strategic

Considerăm necesară prezentarea conceptului de management strategic, alături de strategia organizației, întrucât aceste două noțiuni nu se confundă, cu toate că există în percepția unora că sunt sinonime.

11.4.1. Definirea managementului strategic

Pentru a evidenția necesitatea clarificării conceptului de management strategic este suficient să încercăm să răspundem la întrebarea: *De ce o întreprindere care dispune de o bună strategie nu obține întotdeauna rezultatele scontate?* Explicația constă în faptul că nu întotdeauna o bună strategie este urmată și de o aplicare a acesteia în practica întreprinderii pentru care a fost elaborată, pentru că întreprinderea respectivă nu practică un management strategic.

Managementul strategic a fost explicat de numeroși specialiști în domeniul managementului. Printre cele mai reprezentative definiții ale managementului strategic prezentăm următoarele:

„Un mod de conducere a firmei cu asigurarea unei legături strânse între strategie și producție”¹⁷⁴;

„Procesul în care managerii stabilesc orientarea pe termen lung a întreprinderii, propun obiective specifice de performanță, dezvoltă strategii pentru îndeplinirea acestor obiective - în conformitate cu toți factorii interni și externi - și încearcă să execute planurile de acțiune alese”¹⁷⁵;

„Arta și știința formulării, implementării și evaluării deciziilor funcționale corelate care permit unei organizații să-și atingă obiectivele”¹⁷⁶;

„Procesul prin care conducerea de vârf a organizației determină evoluție pe termen lung și performanțele acesteia, asigurând formularea riguroasă, aplicarea corespunzătoare și evaluarea continuă a strategiei stabilite”¹⁷⁷.

Fiecare definiție surprinde anumite particularități ale managementului strategic. În continuare vom considera că *managementul strategic* constă într-un proces prin

¹⁷⁴ Ansoff H. I. - *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill, 1965

¹⁷⁵ Thompson A. A., Jr., Strickland III A. J. - *Strategic Management. Concepts and Cases*, BPI/ IRWIN, Homewood, Illinois, 1987.

¹⁷⁶ David F. - *Strategic Management*, Macmillan Publishing Company, 1991.

¹⁷⁷ Russu C. - *Management strategic*, Editura ALL Beck, București, 1999

care se stabilesc obiectivele strategice, opțiunile strategice, în funcție de constrângerile endogene și exogene, se realizează schimbările manageriale necesare și se adoptă toate deciziile necesare aplicării strategiei.

Managementul strategic reprezintă, așa cum reiese și din definirea de mai sus, mai mult decât strategia organizației. Dacă strategia se rezumă la stabilirea unor opțiuni ale managementului organizației, prin care se consideră că se pot realiza obiectivele, managementul strategic presupune pe lângă procesele de stabilire a obiectivelor, a opțiunilor strategice, a dimensionării resurselor și a fixării termenelor și aplicarea care presupune, de cele mai multe ori, schimbări în managementul organizației, dar și un complex de decizii de aplicare a respectivelor opțiuni strategice.

11.4.2. Etapele managementului strategic

Managementul strategic este un proces dinamic, în cadrul căruia, prin decizii strategice, se prevăd și se realizează schimbările viitoare în cadrul organizației. Începând cu sesizarea nevoii de a schimba strategia organizației, în raport de schimbările care au avut loc în mediul intern și extern acesteia, și continuând cu stabilirea obiectivelor, a opțiunilor strategice, a dimensionării resurselor, a precizării termenelor, asistăm la practicarea unui management strategic, până în momentul elaborării unei noi strategii.

O reprezentare grafică a procesului de management strategic, potrivit definiției de mai sus, cu principalele etape care se consideră că trebuie parcurse, într-o perioadă pentru care se elaborează strategia unei organizații se prezintă în figura 11.3.

Primele trei etape ale managementului strategic dau direcția de dezvoltare a organizației, ceea ce cuprinde, în principal, strategia acesteia. Etapa a patra, care este cea mai dificilă, constă într-un ansamblu de decizii și acțiuni necesare pentru aplicarea strategiei. A cincea etapă, de evaluare a performanțelor și eventual de reformulare a opțiunilor strategice și/sau a deciziilor de implementare a acestora reprezintă încheierea unui ciclu de management strategic.

Desfășurarea acestui proces de management strategic, cu toate că este foarte clar definită prin etapele prezentate anterior, nu se desfășoară fără dificultăți. Astfel, managerii nu întotdeauna respectă secvențele de lucrări impuse de etapele managementului strategic. Spre exemplu, formularea opțiunilor strategice, în raport de obiectivele stabilite și de resursele disponibile, poate să conducă la revizuirea obiectivelor ca niveluri de performanță. Sau, dificultățile întâmpinate în aplicarea deciziilor impuse de implementarea strategiei pot să conducă la o revizuire a obiectivelor și opțiunilor strategice.

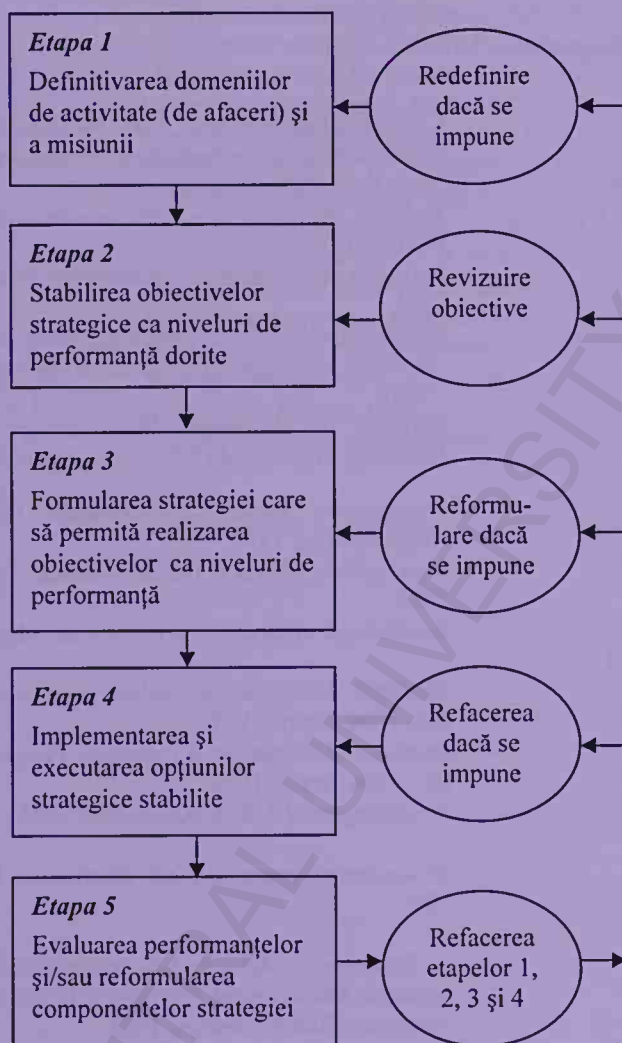


Fig.11.3. Etapele managementului strategic

Rezultă din cele arătate mai sus că, managementul strategic cuprinde strategia organizației, dar, în plus, presupune și un ansamblu de decizii necesare pentru implementarea respectivei strategii. Pentru a realiza o astfel de implementare, managerii trebuie să identifice eventualele schimbări care trebuie realizate în cadrul organizației, mai ales în cadrul sistemului de management, pentru a face posibilă aplicarea strategiei. Cele mai importante modificări, de care depinde implementarea strategiei, se referă la componentele sistemului de management, între care structura organizatorică, sistemul informațional, sistemul decizional, sistemul metodologic, sistemul motivațional.

11.5. Bibliografie

1. Ansoff H. I. - *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill, 1965
2. Burduș E., Căprărescu G. - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999.
3. Bărbulescu C. - *Sisteme strategice ale întreprinderii*, Editura economică, București, 1999
4. Beretta V. - *Politique et Strategie de l'Entreprise*, Edition d'Organisation, 1975
5. Chandler A.D. - *Strategy and Structure*, Cambrige, Mass: MIT Press, 1962.
6. David F. - *Strategic Management*, Macmillan Publishing Company, 1991.
7. Derec Abell F. - *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, N.Y.: Prentice Hall, 1980.
8. Drucker Peter F. - *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, Harper & Rox, 1974.
9. Duncan W.J. - *Management*, Randon House Business Division, New York, 1983.
10. Dussauge P., Ramanatsoa B. - *Technologie et Strategie d'Entreprise*, McGraw-Hill, 1987
11. Hatten J.K., Hatten M.L. - *Strategic Management-Analysis and Action*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1987.
12. Hax A.C., Majluf N.S. - *Strategic Management-A Integrativ Perspective*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1984.
13. Horvitz J., Pilot-Belin J.P. - *Strategie pour PME*, McGraw-Hill, 1984
14. James A.F., Stoner R., Freeman E. - *Management*, prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992.
15. Karol B. - *La Strategie des Affaires*, Les presses du Management, 1990
16. McKinsey - *Strategic Management*, Prentice-Hall, 1984
17. Martinet A.C. - *Strategie*, Vuibert-Gestion, 1983
18. Mintzberg H. - *Le management: voyage au centre des organizations* (Mintzberg on Management. I side our Strange World of Organization, 1989), traducere de J.M. Bethar, Ed d'Organization, 1990.
19. Mintzberg H., Quinn J.B. - *The Strategy Process*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1991.
20. Nicolescu O. - coordonator - *Strategii manageriale de firmă*, Editura Economică, București, 1996.
21. Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu G., Verboncu I., Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.
22. Ohmae K. - *The Mind of the Strategist*, New York: Penguin Books, 1983

23. Pintilie C. - *Conducerea unităților economice*, ASE, București, 1981.
24. Popa I. - *Management strategic*, Editura Economică, București, 2004
25. Porter M. E. - „*How Competitive Forces Shape Strategy*”, Harvard Business Review 57, no.2 (March-April) 1979
26. Porter M.E. - *Competitive Advantage*, New York: Free Press, 1985
27. Porter M.E. - *Choix strategiques et concurrence (Competitive strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, 1980), traducere de Ph. De Lavergue, Economica, 1990.
28. Porter M.E. - *L'avantage concurrentiel (Competitive Advantage*, 1985), traducere de Ph. De Lavergue, InterEdition, 1986.
29. Russu C. - *Management strategic*, Editura ALL Beck, București, 1999
30. Sutton C.J. - *Economics and Corporate Strategy*, Cambridge U.P., 1980
31. Thompson A.A., Jr., Strickland III A.J. - *Strategic Management. Concepts and Cases*, BPI/ IRWIN, Homewood, Illinois, 1987.
32. Thompson A.A., Fulmer W.E., Strickland A.J. - *Reading in Strategic Management*, IRWIN Inc., 1990.
33. Zorlențan T., Bîrduș E., Căprărescu G. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998.

CAPITOLUL 12

STRUCTURA ORGANIZATORICĂ

Exercitarea funcției de organizare a managementului se concretizează la nivelul superior al organizației în conceperea, proiectarea și implementarea unei structuri organizatorice. Importanța cunoașterii structurii organizatorice a organizației constă în faptul că aceasta are implicații asupra: realizării obiectivelor organizației, coordonării judicioase a responsabilităților și sarcinilor, implementării circuitelor informaționale, utilizării eficiente a potențialului uman de care dispune organizația, satisfacțiilor obținute de personalul organizației, etc.

12.1. Conceptul de structură organizatorică

Definirea structurii organizatorice

Structura organizatorică formală are menirea de a crea cadrul de desfășurare a proceselor de management din cadrul organizațiilor. Denumim structura *formală*, deoarece ea este concepută și aplicată pe baza unor reglementări și norme elaborate și/sau aprobate de către managementul organizației.

Structura organizatorică a organizației este reprezentată de *ansamblul persoanelor, al subdiviziunilor cu caracter organizatoric, precum și al raporturilor care se stabilesc între acestea în vederea realizării obiectivelor organizației.*

În raport de natura activităților desfășurate în cadrul subdiviziunilor organizatorice și de sfera atribuțiilor și competențelor personalului, structura organizatorică este formată din: *structura de management (funcțională) și structura de producție (operațională).*

Structura de management este formată din *ansamblul managerilor, al organismelor de management participativ, al compartimentelor funcționale, al relațiilor care se stabilesc între acestea, prin ale căror decizii se asigură condițiile economice, tehnice și de personal, necesare desfășurării proceselor de muncă în cadrul organizației și realizării obiectivelor acesteia.*

Așa cum rezultă din definiție, această parte a structurii organizatorice cuprinde ansamblul persoanelor ale căror obiective și atribuții nu se rezumă numai la propria lor activitate, ci se extind și asupra activității desfășurate de către alte persoane, deci asupra subordonaților.

Structura de producție constă în ansamblul executanților, al compartimentelor operaționale, al relațiilor care se stabilesc între acestea în vederea desfășurării proceselor de muncă pentru realizarea obiectului de bază al organizației.

În afară de structura de management și de structura de producție, în cadrul organizațiilor pot fi create și pot funcționa o serie de subunități cu caracter social (restaurant, terenuri de sport, creșe etc.), care, împreună cu cele două structuri menționate, formează ceea ce numim *structura generală a organizației*.

12.2. Componentele structurii organizatorice

Indiferent de mărimea organizației, de domeniul în care funcționează, de nivelul și natura pregătirii personalului, componentele structurii organizatorice sunt: *postul, funcția, ponderea ierarhică, nivelul ierarhic, compartimentul și relațiile organizatorice*¹⁷⁸.

12.2.1. Postul

Definirea postului

Postul, ca fiind cea mai simplă componentă a structurii organizatorice, este alcătuit din ansamblul obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților ce revin spre exercitare unei persoane.

Obiectivele postului

Obiectivele postului reprezintă caracteristici sintetice ale utilității postului și exprimă rațiunea creării sale, precum și criteriile de evaluare a muncii depuse de ocupantul postului respectiv.

Sarcinile specifice postului

Sarcina reprezintă un proces de muncă simplu sau o componentă de bază a unui proces de muncă mai complex, care prezintă autonomie operațională, fiind efectuată, de regulă, de o singură persoană. Sarcinile constituie elementele cele mai dinamice ale postului, la nivelul lor manifestându-se cu prioritate schimbările calitative ce impun modificări în structura organizatorică.

¹⁷⁸ Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu G., Verboncu I., Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.

Competențele titularului de post

Competența (autoritatea formală) este reprezentată de limitele în cadrul cărora titularii de posturi pot să acționeze. Stabilind competența, se precizează în realitate mijloacele care pot fi utilizate de titularii de posturi în vederea îndeplinirii sarcinilor și obiectivelor ce le revin.

Responsabilitățile ocupantului postului

Responsabilitatea constă în obligativitatea ce revine titularului de post pe linia îndeplinirii obiectivelor individuale și a efectuării sarcinilor care au fost stabilite pentru postul respectiv, în funcție de obiectivele generale ale organizației. Raționalitatea unui post și implicit eficiența muncii depuse de titularul acestuia depind de corelarea judicioasă între sarcini, competențe și responsabilități, ceea ce este cunoscut sub denumirea de „*triunghiul de aur*” al organizării, care se poate reprezenta ca în figura 12.1.

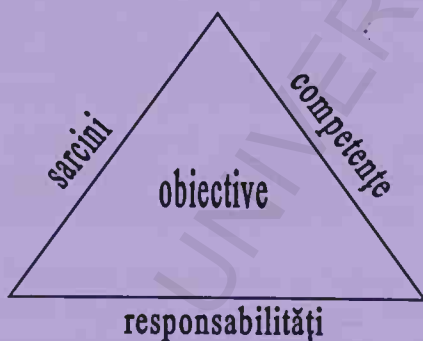


Fig. 12.1. „Triunghiul de aur” al organizării

Practica managerială a scos în evidență faptul că o bună parte a deficiențelor din domeniul realizării obiectivelor individuale sunt generate de lipsa concordanței dintre sarcini, competențe și responsabilități, pentru fiecare post din cadrul organizațiilor.

12.2.2. Funcția

Definirea funcției

Funcția este reprezentată de ansamblul posturilor care prezintă aceleași caracteristici principale și care, de regulă, au aceeași denumire.

Pentru aceeași funcție în cadrul organizațiilor pot exista mai multe posturi, care concretizează elementele funcției la condițiile specifice fiecărui loc de muncă și la caracteristicile titularului. Spre exemplu, pentru funcția de „șef serviciu” există mai multe posturi, respectiv șef serviciu resurse umane, șef serviciu financiar etc.

În raport de natura și amploarea obiectivelor, sarcinilor,

Funcții de management

competențelor și responsabilităților încorporate, funcțiile se împart în două categorii: *de management și de execuție*.

Funcția de management se caracterizează printr-o sferă mai largă de competențe și responsabilități referitoare și la obiectivele colectivului condus. Acestor funcții de management le sunt specifice sarcini din domeniul funcțiilor managementului (prevedere, organizare, coordonare etc.), care presupun luarea unor decizii de management.

Funcții de execuție

Funcția de execuție se caracterizează prin obiective individuale limitate, cărora le sunt asociate sarcini, competențe și responsabilități referitoare numai la activitatea ocupantului funcției și postului respectiv(e).

12.2.3. Ponderea ierarhică (norma de conducere)**Definirea ponderii ierarhice**

Ponderea ierarhică (norma de conducere) reprezintă numărul de persoane conduse nemijlocit de către un manager.

În urma cercetărilor întreprinse s-a ajuns la concluzia că procesele de management cresc în proporție geometrică, dacă numărul subordonaților crește în proporție aritmetică. De asemenea, o creștere a numărului de subordonați peste limita maximă a ponderii ierarhice este mai dăunătoare decât aplicarea unei ponderi ierarhice mai mici. Explicația constă în aceea că, în primul caz, efectele negative provin din utilizarea incompletă a capacității managerului, în timp ce în cazul al doilea, nu vor putea fi utilizați toți subordonații.

Factori de influență

Ponderea ierarhică este influențată de mai mulți *factori* între care:

- natura lucrărilor efectuate de către subordonați;
- nivelul de pregătire și gradul de motivare al subordonaților;
- experiența și capacitatea managerului;
- numărul și frecvența legăturilor dintre subordonați și dintre aceștia și manageri.

În raport de acești factori, ponderea ierarhică variază pe verticala sistemului de management al organizației, astfel că, la nivelul managerului general norma poate fi de 4-8 subordonați, pentru ca la nivelul maistrului, aceasta să ajungă la 20-30 subordonați.

În procesul de proiectare sau de perfecționare a organizării structurale a unei organizații, specialistul trebuie să țină seama de toți factorii care influențează ponderea ierarhică, în funcție de care aceasta să fie stabilită pentru fiecare manager în parte.

Dimensionarea ponderii ierarhice

Pentru stabilirea ponderii ierarhice se impune inventarierea *categoriilor de timp* necesare desfășurării unor activități cum sunt:

- convocarea subordonaților;
 - comunicarea obiectivelor și sarcinilor;
 - prezentarea de către manager a metodologiilor de lucru;
 - precizarea modului de colaborare dintre șef și subordonați;
 - controlul execuției lucrărilor;
- recepția lucrărilor.

Organizatorul poate utiliza o serie de metode de evaluare a timpului necesar desfășurării activităților specifice managerilor.

12.2.4. Compartimentul

Definirea compartimentului

Compartimentul este reprezentat de ansamblul persoanelor care efectuează activități omogene și/sau complementare, care sunt subordonate aceluiași manager.

Această componentă a structurii organizatorice rezultă în urma grupării posturilor (implicit a funcțiilor), după natura lor și în funcție de ponderile ierarhice stabilite.

Clasificarea compartimentelor

În cadrul unei întreprinderi industriale, spre exemplu, compartimentele pot fi grupate după mai multe criterii astfel:

- după natura activității deosebim compartimente de: aprovizionare, PPUP, personal, cercetare-dezvoltare, vânzări etc.;
- după participarea la procesele de management pot fi identificate compartimente: funcționale și operaționale;
- după amplexarea obiectivelor, compartimentele pot fi: servicii, birouri, secții, ateliere.

Constituirea compartimentelor se face după omogenitatea și/sau complementaritatea activităților desfășurate de ocupanții unor posturi sau funcții, după capacitatea managerului care conduce respectivul compartiment, dar și în funcție de alte criterii, între care: *încadrarea activităților în diferite funcțiuni ale organizației, dispersia teritorială a subunităților componente, produsul sau grupa de produse fabricate de întreprindere.*

12.2.5. Nivelul ierarhic

Definirea nivelului ierarhic

Nivelul ierarhic este reprezentat de ansamblul subdiviziunilor organizatorice situate la aceeași distanță de managementul de nivel superior al organizației.

Organizarea pe niveluri ierarhice a organizației este justificată, pe de o parte, de necesitatea atribuirii responsabilității pentru realizarea unui obiectiv unui singur manager, iar,

pe de altă parte, de complexitatea obiectivelor generale ale organizației și capacitatea totuși limitată a unui manager de a acoperi o arie prea mare de pregătire și de control a desfășurării activităților necesare realizării acestor obiective.

Justificarea organizării pe niveluri ierarhice

Considerăm că pentru realizarea unui obiectiv (O_i) trebuie să poarte responsabilitatea (R_i) un singur manager (M_i). Datorită caracteristicilor cantitative și calitative ale obiectivelor fundamentale ale organizației, pentru ca acestea să poată fi realizate trebuie să se îndeplinească anumite condiții necesare și suficiente (subobiective). Ca urmare, este necesar ca aceste obiective să se dividă în obiective derivate (subobiective) de care să răspundă alți manageri.

Procesul de derivare a obiectivelor poate continua, în funcție de complexitatea acestora, rezultând o ierarhizare a acestora așa cum reiese din figura 12.2.

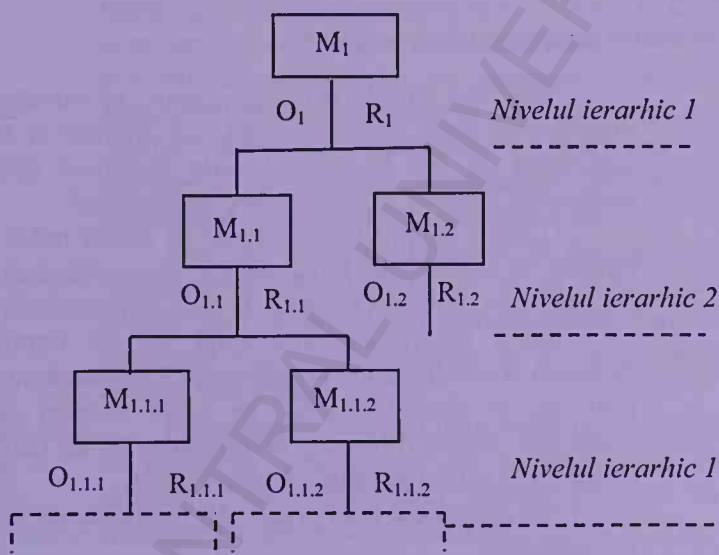


Fig.12.2. Structurarea activității de management

Numărul de niveluri ierarhice

Numărul de niveluri ierarhice variază direct proporțional cu numărul de executanți și invers proporțional cu capacitatea de conducere a managerilor, astfel:

$$N = f(E, 1/q),$$

unde: N – numărul de niveluri ierarhice;

E – numărul de executanți;

q – capacitatea de conducere a managerilor.

12.2.6. Relațiile organizatorice

Definirea relațiilor organizatorice Relațiile organizatorice sunt *raporturile care se stabilesc între componentele de bază ale structurii organizatorice a organizației (posturi, funcții, compartimente).*

Tipologia relațiilor organizatorice Fiind determinate de relațiile de management, acestea sunt: *relații de autoritate (ierarhice, funcționale și de stat-major), relații de cooperare și relații de control.* Aceste relații au fost tratate într-un alt capitol al acestei lucrări.

12.3. Tipuri de structuri organizatorice

În funcție de elementele componente, de modul de îmbinare a acestora, dar mai ales de legăturile dintre compartimentele operaționale și funcționale, au fost identificate trei tipuri de structuri organizatorice: *ierarhică, funcțională și ierarhică-funcțională (mixtă)*¹⁷⁹.

12.3.1. Structura ierarhică (de tip scalar)

Definirea structurii ierarhice *Structura ierarhică (de tip scalar) se caracterizează prin organizarea unor compartimente operaționale și transmiterea autorității de sus în jos, pe linie ierarhică directă, de la managerul de nivel superior către subordonați.*

O astfel de structură cuprinde un număr redus de compartimente, iar acestea sunt funcționale, corespunzătoare principalelor activități care formează obiectul de bază al întreprinderii.

Într-o organizare structurală de tip ierarhic, fiecare persoană și subdiviziune organizatorică răspunde numai față de șeful de la nivelul ierarhic de nivel imediat superior, iar contactele dintre diferitele compartimente se realizează prin intermediul șefilor acestor compartimente.

Avantaje și dezavantaje

Între avantajele unei organizări ierarhice, de tip scalar, pot fi enumerate:

- delimitarea cu precizie a autorității și responsabilității atât pe niveluri ierarhice ale managementului, cât și pe fiecare manager în parte;
- realizarea cu ușurință a controlului din partea managerilor;
- respectarea principiului unității de decizie și acțiune, prin subordonarea unei persoane unui singur manager.

Principalul dezavantaj al structurii organizatorice ierarhice constă în nevoia găsirii unor manageri care să posedă cunoștințe în mai multe domenii (tehnic, economic, organi-

¹⁷⁹ Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu G., Verboncu I., Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.

zatoric, de previziune, de personal etc.).

Acest tip de structură se întâlnește foarte rar în cadrul organizațiilor, fiind utilizat doar în întreprinderile mici din domeniul serviciilor, agriculturii etc.

12.3.2. Structura funcțională

Definirea structurii funcționale

Structura funcțională se caracterizează prin constituirea pe lângă compartimentele operaționale și a unor compartimente funcționale, acestea din urmă având competență decizională asupra executanților pentru domeniul de specialitate pentru care au fost create, alături de managerii direcți cărora le sunt subordonați.

Organizarea de tip funcțional a fost promovată pentru prima dată de către F.W. Taylor, la sfârșitul secolului trecut, atunci când a căutat să elimine dificultățile găsirii unor conducători care să îndeplinească sarcinile diverse ce le reveneau în condițiile creșterii complexității activităților conduse. Pentru acesta, F.W. Taylor a prevăzut ca programarea de ansamblu a activităților tehnico-administrative să se realizeze de patru specialiști administrativi, și anume: *funcționar administrativ, funcționar cu instruirea, funcționar cu evidența cheltuielilor de timp și bănești și specialistul cu probleme de disciplină a muncii.*

Așa cum este menționat și în definiție, într-o structură organizatorică funcțională, pe lângă compartimentele operaționale sunt organizate și compartimente funcționale care au autoritate asupra executanților pe domeniul de specialitate în care au fost create.

Avantaje și dezavantaje

Principalul *avantaj* al unui astfel de tip de structură constă în utilizarea specialiștilor pe domenii, ceea ce conduce la creșterea eficacității prin specializare și la degrevarea managerilor de anumite activități rutiniere. Dar, ca principal *dezavantaj* poate fi remarcată încălcarea principiului unității de decizie și acțiune, prin dubla subordonare a executanților, pe de o parte, șefilor ierarhici direcți, iar, pe de altă parte, șefilor compartimentelor funcționale. Datorită acestui dezavantaj major, structura funcțională, ca formă de organizare structurală, se regăsește foarte rar în cadrul organizațiilor.

12.3.3. Structura ierarhic-funcțională (mixtă)

Definirea structurii ierarhic-funcționale

Structura ierarhică-funcțională (mixtă) se caracterizează prin organizarea pe lângă compartimentele operaționale și a unor compartimente funcționale, care însă nu au competență decizională asupra executanților, aceștia răspunzând numai în

fața șefilor ierarhici direcți.

Acest tip de structură reprezintă o îmbinare a celor două forme de organizare prezentate anterior, prin menținerea avantajelor referitoare la delimitarea precisă a autorității și responsabilității, precum și a fructificării efectelor specializării.

Caracteristici

Într-o astfel de organizare mixtă se organizează compartimente funcționale pentru principalele domenii de specialitate, dar aceste compartimente nu sunt investite cu competență decizională asupra executanților. Aceste compartimente pregătesc deciziile, care vor fi luate de către managerii ierarhici nemijlociți. Având avantajul folosirii personalului de specialitate în cadrul acestor compartimente funcționale și al respectării principiului unității de decizie și acțiune, acest tip de structură organizatorică este cel mai frecvent întâlnit în cadrul organizațiilor.

În afara celor trei tipuri de bază de structură organizatorică, se întâlnesc și alte tipuri între care: *structura matriceală, structura de tip rețea, clusterul, etc.*

12.4. Principii ale organizării structurale

Atât în procesul de proiectare, cât și în cel de perfecționare a structurii organizatorice a unei organizații trebuie respectate anumite principii specifice, între care: *supremația obiectivelor, unitatea de decizie și acțiune, apropierea conducerii de execuție, interdependența minimă, permanența conducerii, economia de comunicații, definirea armonioasă a posturilor și funcțiilor și constituirea de colective interdepartamentale.*

Supremația obiectivelor

Supremația obiectivelor, potrivit căruia fiecare subdiviziune organizatorică a organizației trebuie să servească atingerii unor obiective derivate, iar structura în ansamblul ei să concureze la realizarea obiectivelor fundamentale ale acesteia.

Unitatea de decizie și acțiune

Unitatea de decizie și acțiune, conform căruia fiecare component al structurii organizatorice (titular al unui post, compartiment) să fie subordonat unui singur manager (șef direct).

Apropierea conducerii de execuție

Apropierea conducerii de execuție, care presupune reducerea pe cât posibil a numărului de niveluri ierarhice, în vederea transmiterii rapide și nedeformate a informațiilor între conducători și executanți.

Interdependența minimă

Interdependența minimă, potrivit căreia definirea obiectivelor derivate, specifice, individuale, a sarcinilor, competențelor și responsabilităților subdiviziunilor organizatorice să fie astfel efectuate încât să se reducă la minim dependența dintre ele, asigurând o autonomie în executarea sarcinilor și în realizarea obiectivelor.

**Permanența
conducerii**

Permanența conducerii presupune ca fiecare post de manager să fie dublat de un alt post care să poată prelua sarcinile managerului în lipsa acestuia de la locul de muncă.

**Economia de
comunicații**

Economia de comunicații impune realizarea unor legături directe prin care informația să circule operativ și selectiv.

**Definirea
armonioasă a
posturilor și
funcțiilor**

Definirea armonioasă a posturilor și funcțiilor constă în asigurarea unei corelații juste între sarcinile, competențele și responsabilitățile fiecărui post din cadrul structurii.

**Constituirea de
colective
intercomparti-
mentale**

Constituirea de colective intercompartimentale, potrivit căruia structura organizatorică trebuie astfel concepută încât să permită organizarea, pentru anumite perioade determinate, unor colective formate din persoane aparținând mai multor compartimente, care au ca scop soluționarea unor probleme complexe care apar în cadrul organizației.

12.5. Structura organizatorică informală

12.5.1. Conceptul de organizare informală

În afara componentelor organizatorice formale, adică stabilite potrivit unor reglementări ale conducerii organizației, în cadrul acesteia apar și o serie de elemente organizatorice care nu sunt concepute și proiectate de către managementul organizației, deci au un caracter informal.

**Necesitatea
organizării
informale**

Existența unor elemente de natură informală în cadrul organizațiilor poate fi pusă în evidență de răspunsurile care pot fi date la două întrebări: *cine conduce organizația X?* și *pe cine conduce, cel ce conduce?*

Aparent, răspunsul la prima întrebare este simplu, întrucât fiecare organizație dispune de personal angajat în funcții de manager și eventual de organisme de management participativ. Deci, răspunsul ar putea fi formulat astfel: *Organizația X este condusă de către organisme de management participativ (Adunarea Generală a Acționarilor, Consiliul de Administrație etc.) și de către managerii de pe diferitele niveluri ierarhice.*

Un astfel de răspuns este însă incomplet, întrucât el ar trebui să cuprindă și precizarea „conform reglementărilor organizația este condusă de către...”, dar în realitate cine conduce organizația X? Pentru a da un răspuns complet este necesar să se analizeze toate sursele generatoare de influență inclusiv cele care există în afara ierarhiei autorizate.

Studiile întreprinse au condus la concluzia că între *autoritatea formală*, conferită prin reglementări ale managementului organizației și *autoritatea informală*, sau puterea

efectivă, reală a fiecărei persoane există diferențe în majoritatea cazurilor. Aceste diferențe au drept cauze:

- calitățile morale, intelectuale și fizice care se cer pentru funcția respectivă;
- competența profesională în materie de organizare și de management în general;
- competența profesională în specialitatea pe care o conduce managerul respectiv.

Ca urmare, orice manager dintr-o organizație deține o *putere nominală*, egală cu cea din documentele oficiale prin care a fost numit și abilitat în funcție și o *putere efectivă, reală, variabilă ca eficacitate practică*, întrucât este rezultanta unui echilibru dinamic dintre factorii de natură formală și cei de natură informală. De aceea și răspunsul la cea de a doua întrebare este greu de dat, deoarece managerul ar face o greșală dacă nu ar ține seama de influențele informale pe care le suferă subordonații.

Definirea structurii informale

Structura informală a unei organizații este reprezentată de ansamblul elementelor cu caracter organizatoric și al relațiilor care se stabilesc între acestea și între oameni în mod spontan și natural.

Apariția elementelor structurii informale în cadrul unei organizații se datorează unor *factori* cum sunt:

- vârstă apropiată;
- gradul de rudenie dintre angajații unei organizații;
- apartenența la aceeași subdiviziune organizatorică formală;
- pasiuni artistice, sportive etc. comune;
- domiciliul apropiat
- etc.

Astfel de elemente determină apariția în cadrul organizațiilor a elementelor cu caracter organizatoric, dar în afara celor stabilite prin reglementările managementului organizației.

12.5.2. Componentele structurii informale

Principalele componente ale structurii informale sunt: *grupa informală, norma de conduită a grupei informale, liderul informal, autoritatea informală și relațiile informale*^{180, 181, 182, 183}.

¹⁸⁰ James A.F., Stoner R., Freeman E. - *Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992.

¹⁸¹ Larson E.W., Gobeli D.H. - *Matrix Management: Contradictions and Insights*, California Management Review, Volume XXIX, Number 4

¹⁸² Burduș E., - *Fundamentele managementului organizației*, Ediția a doua, Editura Economică, București, 2007.

Grupa informală

Grupa informală este reprezentată de ansamblul persoanelor reunite în mod spontan și natural pe baza unor factori (interese comune, apartenența la aceeași subdiviziune organizatorică etc.), care urmăresc realizarea unor obiective comune.

O grupă informală poate să cuprindă persoane din același compartiment al structurii formale sau din compartimente diferite, după cum persoanele urmăresc aceleași scopuri și sunt legate prin aceleași elemente sau factori. Grupele informale funcționează în afara organizării de tip formal, deci numai întâmplător o grupă informală poate să corespundă unui colectiv de persoane dintr-un anumit compartiment.

Norma de conduită a grupei

Norma de conduită a grupei informale reprezintă regula potrivit căreia fiecare membru al grupei îndeplinește un anumit rol.

În momentul constituirii grupei informale, deci când oamenii se reunesc pentru a realiza anumite scopuri comune, se stabilesc și regulile de funcționare a acesteia, adică se însușește de către fiecare rolul pe care trebuie să-l îndeplinească.

Liderul informal

Liderul informal este reprezentat de persoana care are o anumită influență asupra membrilor grupei informale și care este urmată de către aceștia în realizarea obiectivelor comune.

Liderul grupei informale nu se alege, nu se impune din afară, ci este recunoscut de către membrii grupei pentru calitățile lui profesionale, manageriale și umane.

Relațiile informale

Relațiile informale sunt reprezentate de raporturile care se stabilesc între membrii unui grup informal și între grupele informale, în mod spontan și natural.

Potrivit opiniei lui Keith Davis¹⁸³, relațiile informale sunt de mai multe feluri, și anume relații:

- *șuviță*, care presupun trecerea informațiilor între membrii grupului informal succesiv de la prima până la ultima persoană, ca în figura 12.3.



Fig. 12.3. Relații de tip șuviță

¹⁸³ Nicolescu O., Verboncu I. - *Management*, Editura Economică, București, 1995

¹⁸⁴ Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu G., Verboncu I., Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.

- *margaretă*, care presupune transmiterea informațiilor de la o persoană (care de obicei este liderul) către ceilalți membri ai grupei informale. Rezultă că liderul grupului comunică cu fiecare dintre membri, jucând rolul de disseminator. Ele pot fi reprezentate grafic ca în figura 12.4.

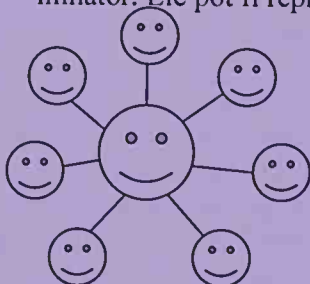


Fig. 12.4. Relații de tip margaretă

- *ciorchine*, în cadrul cărora liderul comunică anumite informații unor membri selectați din grupa informală, care, la rândul lor, le comunică altor membri selectați de către ei ș.a.m.d., ca în figura 12.5.

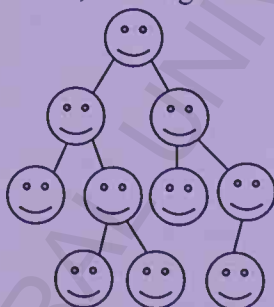


Fig. 12.5. Relații de tip ciorchine

- *aleatorii*, potrivit cărora informațiile circulă între membrii grupului informal după anumite reguli probabilistice. Grafic, ele pot fi reprezentate ca în figura 12.6.

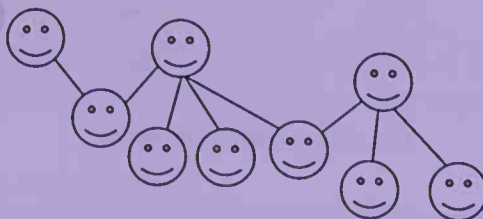


Fig. 12.6. Relații aleatorii

12.5.3. Interdependența dintre structura formală și structura informală a organizației

Între structura formală și informală a organizației există o strânsă interdependență, prin aceea că, pe de o parte, existența structurii formale, prin încadrarea cu personal a acesteia în cadrul compartimentelor, constituie o premisă a apariției organizării informale, iar, pe de altă parte, organizarea informală, prin grupurile și relațiile informale, influențează organizarea formală.

Managementul organizației nu trebuie să ignore existența organizării informale, ci să studieze elementele acesteia cu scopul utilizării rezultatelor în folosul organizației, plecând de la realitatea existenței, în același timp, a celor două tipuri de relații, formale (—) și informale (-----), așa cum se poate observa din figura 12.7, în care se redă o secvență dintr-o organigramă a unei întreprinderi.

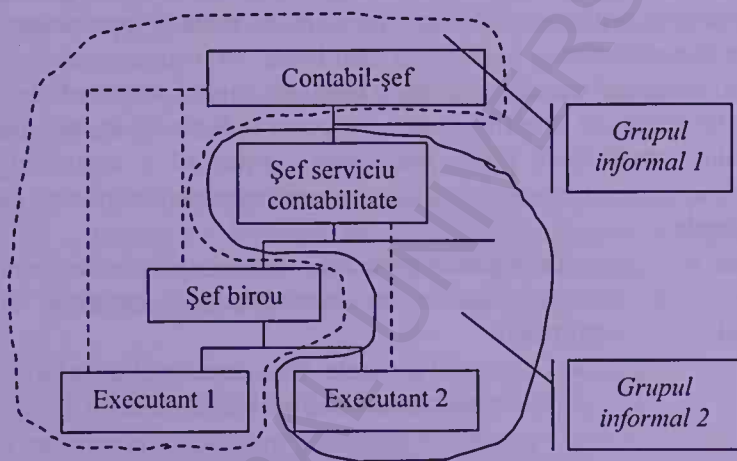


Fig. 12.7. Relațiile formale (—) și informale (-----)

Eficiența managementului în condițiile existenței organizării formale și informale depinde de posibilitatea de a integra obiectivele urmărite de grupurile informale cu obiectivele specifice, care rezultă din derivarea obiectivelor fundamentale, care, la rândul lor, sunt fixate prin strategia organizației.

În procesul de perfecționare a structurii formale a organizației, încadrarea cu personal a compartimentelor trebuie astfel realizată încât să se apropie pe cât posibil obiectivele organizației de obiectivele personale ale angajaților. De asemenea, se poate urmări ca persoanele care fac parte din același grup informal, dacă este posibil să fie încadrate în același compartiment al structurii formale a organizației, întărind astfel coeziunea grupului. Trebuie remarcat în acest caz rolul cercetărilor sociologice în orientarea specialiștilor în domeniul organizării.

Caracteristicile organizării informale din cadrul unei organizații pot să constituie premise și pentru numirea în funcțiile de manageri a diferitelor persoane. Astfel, dacă se constată că o anumită persoană se bucură de autoritate informală

asupra angajaților unei organizații, aceasta poate să constituie un criteriu de promovare a respectivei persoane în posturi de conducere. În concluzie, se poate aprecia importanța studierii și cunoașterii organizării informale, pentru o reproiectare a structurii organizatorice formale din respectiva organizație.

12.6. Modalități de reprezentare a structurii organizatorice

Pentru analiza și cunoașterea structurii organizatorice a unei organizații se pot utiliza mai multe modalități de reprezentare între care: *Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF)*, *organigrama și fișa postului*^{185, 186}.

12.6.1. Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF)

Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF) constituie cea mai completă formă de prezentare și reprezentare a structurii organizatorice a unei organizații. El cuprinde ansamblul reglementărilor menite să asigure buna funcționare a organizației pentru care a fost elaborat.

Deși în practica managerială nu există un model standard de ROF, fiecare organizație elaborându-și propriul model, se poate aprecia că în majoritatea cazurilor acesta cuprinde următoarele părți: *prezentarea generală a organizației, atribuțiile organizației, managementul organizației, compartimentele funcționale și operaționale și precizări finale*.

Prezentarea generală a organizației

Prezentarea generală a organizației, în care sunt evidențiate toate elementele de caracterizare a acesteia, această parte cuprinzând:

- dispoziții generale, între care: actul de înființare, contractul de societate, statutul societății, obiectul de activitate;
- prezentare generală a modului de organizare și funcționare a organizației.

Atribuțiile organizației

Atribuțiile organizației, care cuprind principalele linii de acțiune ale organizației în vederea realizării obiectului de activitate.

Managementul organizației

Managementul organizației, care cuprinde:

- descrierea organismelor de management participativ (Adunarea Generală a Acționarilor, Consiliul de Administrație etc.);
- prezentarea și descrierea managerilor executivi ai principalelor domenii (producție, financiar, comercial, resurse umane etc.).

Compartimentele funcționale și operaționale

Compartimentele funcționale și operaționale, în cadrul căreia se prezintă:

- descrierea tuturor compartimentelor funcționale prin

¹⁸⁵ Nicolescu O. - *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Editura Economică, București, 2001

¹⁸⁶ Pintilie C. - *Conducerea întreprinderilor*, vol. I, Litografia ASE, 1981.

enumerarea atribuțiilor acestora, prezentarea și reprezentarea grafică a relațiilor fiecărui compartiment cu celelalte compartimente (diagramele de relații);

- descrierea tuturor compartimentelor operaționale, prin enumerarea atribuțiilor acestora, precum și a relațiilor cu alte compartimente (diagramele de relații).

Precizări finale

Precizări finale în cadrul cărora se evidențiază o serie de elemente cu caracter organizatoric ce nu au fost stipulate în celelalte părți ale ROF, precum și fișele posturilor din cadrul organizațiilor.

12.6.2. Organigrama

Organigrama poate fi definită ca *reprezentarea grafică a structurii organizatorice*. Organigrama este formată din dreptunghiuri, reprezentând posturi de management sau compartimente și linii prin care se redau relațiile organizatorice dintre componentele structurii. În cadrul unei organizații pot fi elaborate diferite feluri de organigrame. După *sfera de cuprindere* organigramele se împart în: *organigrame generale* și *organigrame parțiale*.

Organigrama generală

Organigrama generală se caracterizează prin faptul că reprezintă întreaga structură organizatorică a organizației, cu toate domeniile de activitate ale acesteia. Un exemplu de organigramă generală se prezintă în figura 12.8.

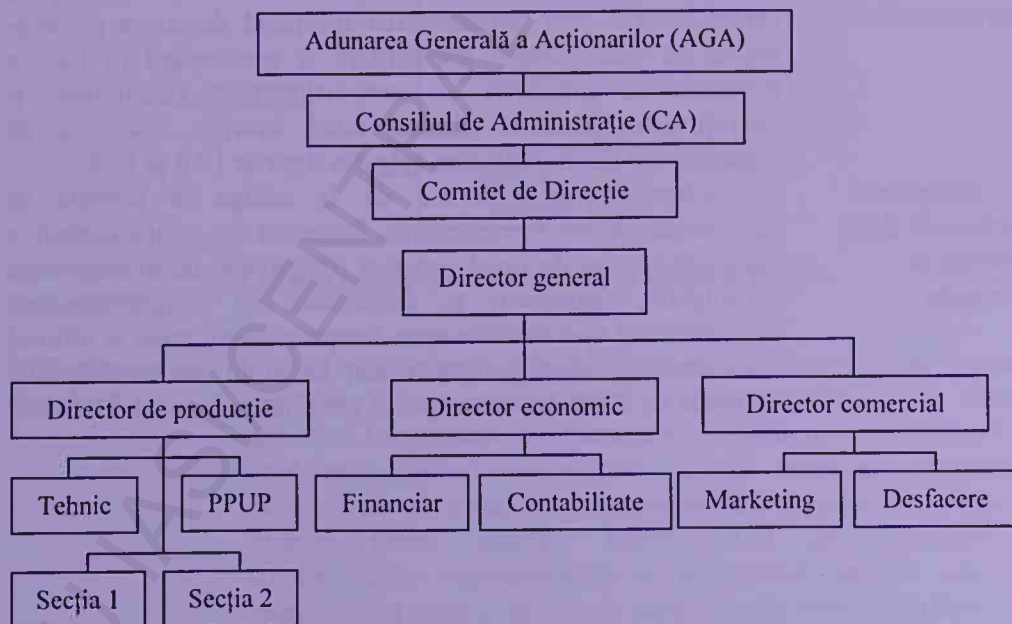


Fig. 12.8. Organigrama generală a unei societăți comerciale

Organigrama parțială

Organigrama parțială reprezintă un anumit domeniu de activitate sau un anumit compartiment al organizării structurale a organizației. Un exemplu de organigramă parțială este prezentat în figura 12.9.

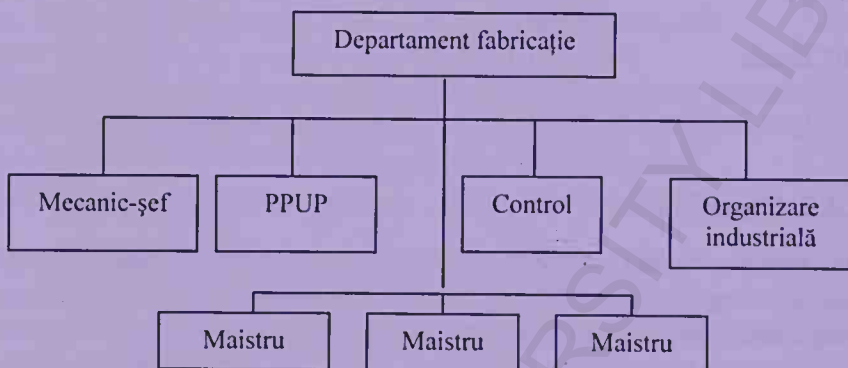


Fig. 12.9. Organigrama parțială pentru fabricație

După modul de reprezentare grafică organigramele, atât cele generale, cât și cele parțiale, pot fi: *piramidale, ordonate de la stânga la dreapta și circulare.*

Organigramă piramidală

Organigrama piramidală, sau ordonată de sus în jos, se caracterizează prin reprezentarea începând de sus a organismelor de management participativ și continuând în jos cu posturile de manageri și compartimentele funcționale și operaționale, până la ultimul nivel ierarhic. Exemple de organigrame piramidale sunt cele din figurile 12.8 și 12.9.

Organigramă ordonată de la stânga la dreapta

Organigrama ordonată de la stânga la dreapta se caracterizează prin reprezentarea, începând din stânga paginii, a managementului de nivel superior (organisme de management participativ, manageri) și continuând cu compartimentele funcționale și operaționale spre dreapta paginii, până la ultimul nivel ierarhic al organizației. Un exemplu de organigramă ordonată de la stânga la dreapta se prezintă în figura 12.10.

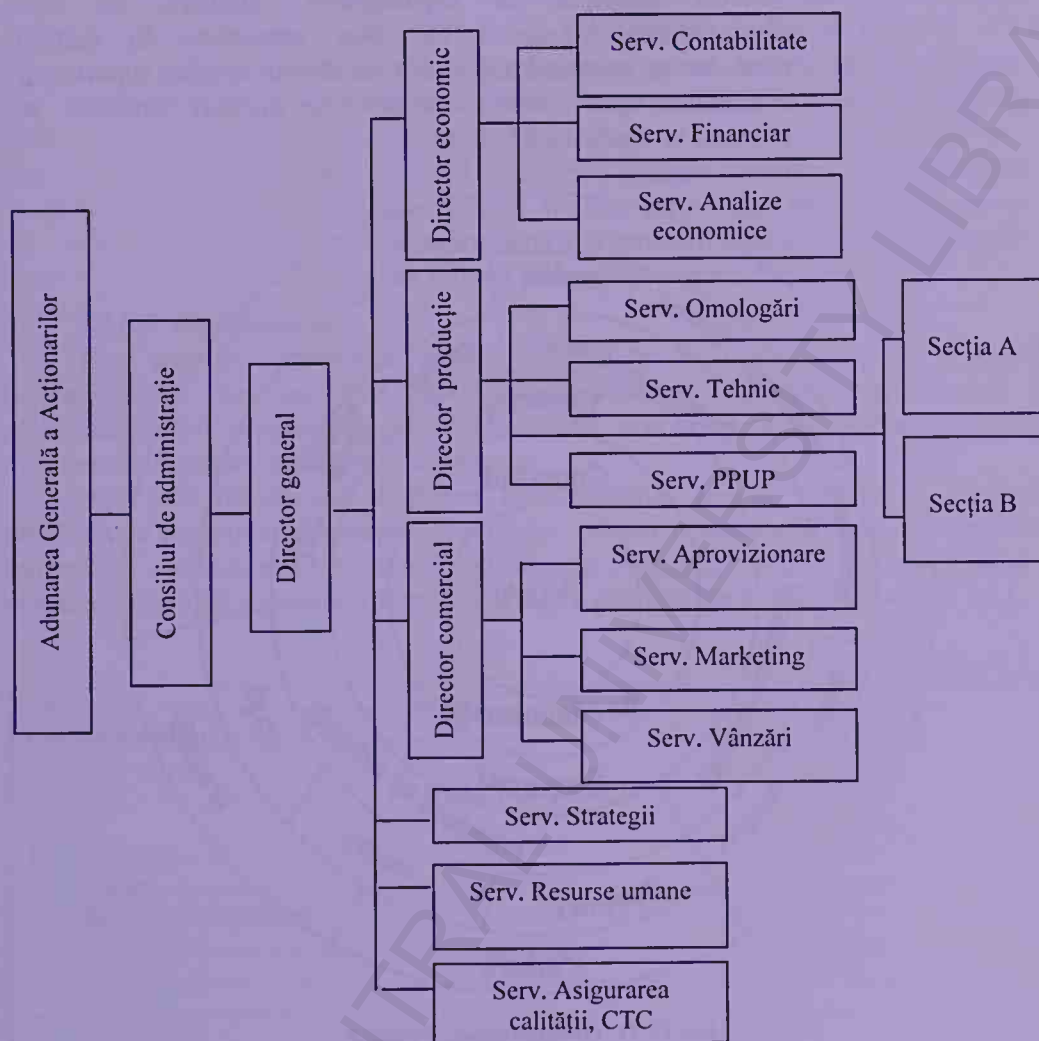


Fig.12.10. Organigrama ordonată de la stânga la dreapta

Organigramă circulară

Organigrama circulară se caracterizează prin reprezentarea într-un cerc central a managementului de nivel superior (organisme de management participativ, manageri), apoi prin cercuri concentrice se vor reprezenta celelalte componente ale structurii organizatorice a organizației, până la ultimul nivel ierarhic. Într-o astfel de organigramă subdiviziunile organizatorice de pe nivelul ierarhic unu se reprezintă în centru, iar cele de pe nivelurile ierarhice inferioare spre exterior.

Un exemplu de organigramă circulară, în care subdiviziunile organizatorice sunt prezentate în cercuri concentrice, începând din centru, cu nivelul ierarhic superior, și continuând spre exterior, cu celelalte niveluri ierarhice, se prezintă în figura 12.11.

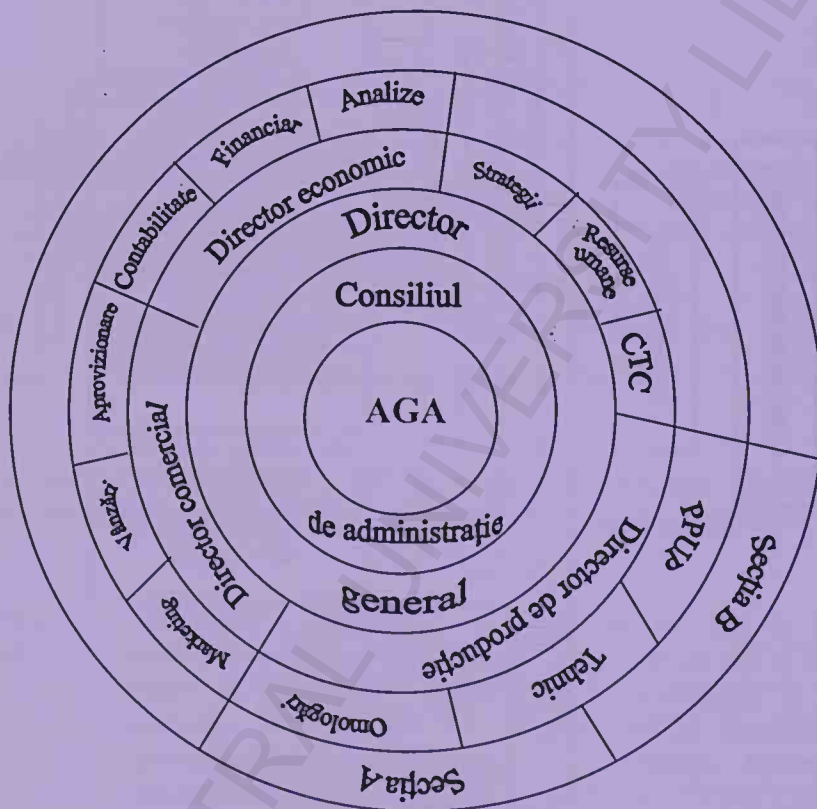


Fig.12.11. Organigrama circulară

Reguli de elaborare a organigramei

La elaborarea organigramei în cadrul organizațiilor se recomandă să se țină seama de unele *reguli* între care:

- mărimea dreptunghiurilor și grosimea liniilor, prin care se reprezintă compartimentele sau posturile de manager, trebuie corelate cu amploarea obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților implicate;
- așezarea în pagină a dreptunghiurilor și liniilor trebuie să reflecte raporturile de subordonare ierarhică existente în cadrul organizației. În acest sens, toate subdiviziunile organizatorice care alcătuiesc un nivel ierarhic se impun să fie situate la

aceeași distanță față de managementul de nivel superior (AGA, CA, Comitet de direcție etc.);

- pentru fiecare compartiment, trebuie să se precizeze numărul total de personal, din care manageri, executanți și muncitori;
- formatul hârtiei utilizate pentru reprezentarea organigramei trebuie astfel ales încât să asigure o înțelegere bună a organizării structurale a organizației și să asigure un caracter compact al acesteia.

12.6.3. Fișa postului

Fișa postului reprezintă o altă modalitate de reprezentare a structurii organizatorice, care cuprinde obiectivele individuale, sarcinile, competențele și responsabilitățile ocupantului postului respectiv, precum și calitățile, cunoștințele și aptitudinile necesare îndeplinirii acestora.

Așa cum rezultă din definirea fișei postului, aceasta trebuie să cuprindă următoarele componente: denumirea postului, numele ocupantului postului respectiv, obiectivele individuale, sarcinile, competențele, responsabilitățile și cerințe pentru ocuparea postului respectiv. Un model de fișă a postului se prezintă în tabelul 12.1.

Tabelul 12.1

S.C.S.A.			
Compartimentul			
FIȘA POSTULUI			
1. Denumire :			
2. Titular:			
3. Obiective individuale:			
.....			
.....			
.....			
.....			
4.Cerințe pentru ocuparea postului:			
Nr. crt.	Cerințe		Observații
	Solicitate de post	Deținute de titular	
a.	Studii		
b.	Limită de vârstă – minim – maxim		
c.	Experiență minimă în domeniu		
d.	Valoarea minimă admisă pentru testul de: – competență profesională – evaluator – negociator – etc.		

e.	Calități necesare: – perseverență – spirit de echipă – spirit de inițiativă – rezistență fizică – creativitate – capacitatea de a promova noul – etc.		
f.	Alte cerințe: – starea sănătății – limbi străine cunoscute – permis de conducere auto – etc.		
5. Relații			
a.	Ierarhice: – subordonat – nu este subordonat		
b.	Funcționale: – cu serviciul..... – cu secția		
c.	Colaborare: – cu secția..... – cu compartimentul.....		
d.	Control		
6. Sarcini, competențe și responsabilități			
Nr. crt.	Sarcini	Competențe	Responsabilități
a.			
			
b.			
			
etc.			
			...

Așa cum este prezentată în tabelul 12.1, fișa postului răspunde exigențelor privind îndeplinirea obiectivelor individuale, a sarcinilor, competențelor și responsabilităților membrilor unei organizații. Ceea ce se respectă mai puțin în practica managerială din țara noastră vizează cerințele postului, care nu întotdeauna sunt precizate, caz în care este dificil să se poată ocupa posturile cu personal corespunzător. Dar, cel mai frecvent, în fișele posturilor din cadrul organizațiilor românești nu se precizează competențele și responsabilitățile aferente multiplelor sarcini prevăzute.

De asemenea, sarcinile cu care sunt prevăzute posturile din cadrul unei organizații sunt formulate de o manieră generală, ceea ce face dificilă utilizarea fișelor posturilor ca instrumente de management eficace.

În modelul prezentat, se poate observa la punctul șase că se va urmări ca pentru fiecare sarcină prevăzută a se desfășura de către ocupantul unui post să se prevadă și

competența cu care trebuie investită respectiva persoană pentru a putea îndeplini sarcinile și obiectivele individuale, precum și responsabilitatea pe care o are ocupantul postului pentru neîndeplinirea sarcinilor și obiectivelor înscrise în fișă.

Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF) și organigrama pentru o organizație se elaborează de managementul de nivel superior al respectivei organizații, sau se elaborează de specialiști în management și se aprobă de managementul de nivel superior.

Fișele posturilor se elaborează de către șefii de compartimente pentru toți membrii compartimentului pe care-l conduc, împreună cu ocupantul fiecărui post. Acordul ocupantului postului asupra conținutului fișei postului este necesar pentru o motivare superioară a angajaților, a subordonaților pentru realizarea obiectivelor individuale și implicit a sarcinilor în condițiile unor competențe și a unor responsabilități corespunzătoare.

12.7. Bibliografie

1. Burduș E., – *Fundamentele managementului organizației, Ediția a doua*, Editura Economică, București, 2007.
2. Davis S., Lawrence P. – *Matrix*, Addison-Wesley Publishing Houseonline edition
3. Hall D.S. – *The Hallmarks for Succesful Business*, Mercury Books, 1992
4. James A.F., Stoner R., Freeman E. – *Management*, Prentice Hall, Englewood Clifs, New Jersey, 1992.
5. Larson E.W., Gobeli D.H. – *Matrix Management: Contradictions and Insights*, California Management Rewiew, Volume XXIX, Number 4
6. Louiz E. Boone, David L. Kurtz – *L'entreprise d'aujourd'hui. Structure et dynamique*, Les Editions HRW, Montreal, 1983.
7. Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu G., Verboncu I., Cochină I. – *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.
8. Nicolescu O. Verboncu I. – *Management*, Editura Economică, București, 1995
9. Nicolescu O. – *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Editura Economică, Buycurești, 2001
10. Pintilie C. – *Conducerea întreprinderilor*, vol. I, Litografia ASE, 1981.
11. Russu Corneliu – *Organizarea structurală-informațională a întreprinderii*, Editura Politică, București, 1978.
12. Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu G. – *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998.
13. XXXXXX – *Managing National Innovation System*, PCDE, Paris, 2000

CAPITOLUL 13

SUBSISTEMUL INFORMAȚIONAL

Existența omenirii s-a caracterizat prin mai multe perioade, începând cu era glacială, neolitic, renașterea, era industrială, iar în prezent suntem în era informațională. Spunem că suntem în era informațională, deoarece mai mult decât oricând informațiile, cunoștințele reprezintă putere, informația reprezintă cea mai importantă resursă.

În zilele noastre, a realiza afaceri eficiente presupune a pune informații corecte în mâna unor oameni competenți la momentul potrivit. Aceasta presupune însă ca sistemul informațional al managementului să dispună de o tehnologie informațională (IT – Information Technology) adecvată stadiului actual de dezvoltare pe plan mondial.

13.1. Conceptul de sistem informațional

Sistemul informațional

Sistemul informațional este reprezentat de ansamblul datelor, informațiilor, circuitelor, fluxurilor, procedurilor informaționale, precum și a mijloacelor de tratare a informațiilor, care contribuie la stabilirea și realizarea obiectivelor organizației^{187, 188}.

Ca o componentă a managementului organizației, sistemul informațional se concepe, se proiectează și funcționează cu scopul realizării obiectivelor stabilite prin strategiile și tacticile organizației. Ca urmare, orice modificare ce apare în strategia sau tactica organizației, în structura organizatorică sau în metodele de management utilizate în cadrul organizației trebuie să fie urmate de adaptări ale sistemului informațional. Acesta se adaptează și la schimbările care au loc în mediul extern al organizației. Dar, și schimbările din cadrul sistemului

¹⁸⁷ Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu Gh., Verboncu I., Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992

¹⁸⁸ Burduș E., Căprărescu G. - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999.

informațional determină schimbări în celelalte componente ale managementului organizației.

Odată cu apariția mijloacelor electronice de prelucrare a informațiilor a început să se vorbească de sistemul informatic, care nu trebuie confundat cu sistemul informațional, chiar atunci când avem de-a face cu o informatizare avansată a organizației.

Sistemul informatic

Sistemul informatic reprezintă acea componentă a sistemului informațional care vizează culegerea, transmiterea, prelucrarea și stocarea informațiilor cu ajutorul mijloacelor electronice de calcul.

Rezultă că între sistemul informatic și sistemul informațional există o relație de la parte la întreg, în sensul că unul este inclus în celălalt. Sistemul informatic, mai mult sau mai puțin dezvoltat, face parte din sistemul informațional al organizației. Fiecare dintre acestea caracterizându-se prin aceleași componente, dar cu forme de culegere, prelucrare, transmitere și stocare diferite.

13.2. Componentele sistemului informațional

Componentele sistemului informațional sunt: *data, informația, circuitul informațional, fluxul informațional, procedura informațională și mijloacele de tratare a informațiilor*^{189, 190, 191}.

Data

Data reprezintă descrierea cifrică sau letrică a unui proces, fenomen, obiect.

Toate descrierile referitoare la procese, fenomene, obiecte, în general referitoare la realitatea ce ne înconjoară, reprezintă date. Adesea, acestea se numesc și informații, ceea ce nu este întotdeauna adevărat, deoarece între date și informații există anumite deosebiri esențiale.

Informația

Informația este reprezentată de acea dată care aduce receptorului un plus de cunoaștere, privind direct sau indirect procesul, fenomenul sau obiectul pe care-l descrie.

Orice informație prezintă mai multe *caracteristici*¹⁹², între care enumerăm următoarele:

¹⁸⁹ Burduș E., Căprărescu G. - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999.

¹⁹⁰ Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu Gh., Verboncu I., Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.

¹⁹¹ Russu C. - *Organizarea structural-informațională a întreprinderii*, Editura Politică, București.

¹⁹² Hidoș C. - *Analiza și proiectarea circuitelor informaționale în unitățile economice*, Editura Tehnică, București.

- *starea informației*, care poate fi:
 - *statică (semantică)*, atunci când exprimă indicația despre procesul, fenomenul sau obiectul respectiv;
 - *dinamică*, când exprimă efectul asupra receptorului.
- *cantitatea de informații*, exprimată de volumul de informații despre un proces, fenomen sau obiect, care exprimă și gradul de organizare;
- *entropia informațională*, care exprimă gradul de dezorganizare, dat de gradul de nedeterminare a unui câmp de probabilități, exprimat matematic prin relația:

$$H_n(A) = -\sum_{i=1}^n p_i \log_2 p_i,$$

unde:

H_n – entropia celor (n) evenimente;

A – câmpul de (n) evenimente;

p_i – probabilitatea de realizare a evenimentului (i).

- *vârsta informației*, exprimată de intervalul de timp dintre momentul înregistrării și momentul utilizării informației;
- *frecvența informației*, dată de ritmul în care informația parcurge traiecul dintre emițător și receptor.

Informațiile se pot clasifica după mai multe criterii, așa cum rezultă din tabelul 13.1.

Tabelul 13.1

Criteriul de clasificare	Categoriile de informații	Principalele caracteristici
1	2	3
Modul de exprimare	<i>Orale</i>	– exprimate prin viu grai – sunt nuanțate – se transmit rapid – nu sunt controlabile – interpretabile – sunt mai ieftine
	<i>Scrise</i>	– consemnate pe suport – se pot stoca – controlabile – se transmit mai greoi
	<i>Audio-vizuale</i>	– rapide – se pot nuanța – sunt costisitoare – se pot stoca

Gradul de prelucrare	<i>Primare</i>	– nu au suferit prelucrări – caracter analitic – diverse
	<i>Intermediare</i>	– se află în diferite stadii de prelucrare – situate la nivel inferior și mediu al managementului
	<i>Finale</i>	– au suferit integral procesul de prelucrare – au caracter sintetic – sunt complexe – se adresează de obicei managementului de nivel superior
Direcția vehiculării	<i>Descendente</i>	- se transmit de la nivelurile superioare spre cele inferioare sub forma deciziilor - declanșează acțiuni - au caracter imperativ
	<i>Ascendente</i>	– se transmit de la nivelurile inferioare spre cele superioare -reflectă modul de realizare a obiectivelor – servesc exercitării funcției de coordonare și control
	<i>Orizontale</i>	– se transmit între posturi situate pe același nivel ierarhic – servesc coordonării activităților și evitării nivelului ierarhic
Modul de organizare a înregistrării și prelucrării	<i>Tehnico-operative</i>	– se referă la localizarea în timp și spațiu a proceselor – servesc la controlul executanților - puțin prelucrate
	<i>De evidență contabilă</i>	– reflectă înregistrarea patrimoniului și mișcării acestuia
	<i>Statistice</i>	– sunt sintetice – au caracter post-operativ – periodice – în general prelucrate
Proveniență	<i>Exogene</i>	– provin din afara organizației – se referă la starea mediului extern – în general sunt obligatorii
	<i>Endogene</i>	– provin din cadrul organizației – sunt eterogene – prelucrate diferit

Destinație	<i>Interne</i>	– se adresează unor destinatari din cadrul organizației – grad de formalizare redus
	<i>Externe</i>	– se adresează unor destinatari din afara organizației – grad de agregare ridicat – selective
Obligativitate	<i>Imperative</i>	– emise de manageri pentru executanți – se prezintă sub formă de decizii
	<i>Indicative</i>	– servesc doar la informare – diverse
Natura proceselor reflectate	<i>Cercetare-dezvoltare</i>	– referitoare la introducerea noului
	<i>Comerciale</i>	– referitoare la relațiile organizației cu mediul extern
	<i>De producție</i>	– reflectă procesele de producție
	<i>Financiar-contabile</i>	– vizează resursele financiare și mișcarea patrimoniului
	<i>De resurse umane</i>	– reflectă resursa umană a organizației

Circuitul informațional

Circuitul informațional reprezintă traiectul parcurs de informații de la emițător la receptor.

În cadrul unei organizații pot fi concepute și proiectate mai multe tipuri de circuite informaționale. Gruparea acestora după mai multe criterii este prezentată în tabelul 13.2.

Tabelul 13.2

Criteriul de clasificare	Tipuri de circuite	Caracteristici
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Direcția de vehiculare	<i>Verticale</i>	– se stabilesc între posturi și/sau compartimente situate pe niveluri ierarhice diferite între care există relații de subordonare – pe ele se vehiculează informații ascendente și descendente – au ca fundament organizatoric relațiile ierarhice
	<i>Orizontale</i>	– se stabilesc între posturi și/sau compartimente situate pe același nivel ierarhic – pe ele se vehiculează informații orizontale – au ca fundament organizatoric relațiile de cooperare

	<i>Oblice</i>	– se stabilesc între posturi și/sau compartimente situate pe niveluri ierarhice diferite, dar între care nu există relații de subordonare nemijlocite – au ca fundament organizatoric relațiile de stat-major
Frecvența	<i>Periodice</i>	– se stabilesc pe baza unor procese care se repetă la anumite intervale de timp – reflectă caracterul ciclic al proceselor – sunt cele mai numeroase
	<i>Ocazionale</i>	– se stabilesc pentru situații deosebite – sunt mai puțin numeroase
Configurație	<i>Liniare</i>	– urmăresc traseul relațiilor ierarhice, de cooperare sau de stat-major
	<i>Ondulatorii</i>	– reflectă schimbarea permanentă a nivelului ierarhic
	<i>Arc</i>	– urmăresc traseul transmiterii unei decizii și a informării despre modul de aplicare
	<i>Spirală</i>	– prezintă o informare complexă atât pe verticală, cât și pe orizontală

Proiectarea diferitelor tipuri de circuite informaționale, prezentate mai sus, depinde de natura activităților desfășurate în cadrul organizației, de particularitățile managementului organizației, de gradul de organizare al proceselor din cadrul organizației și de gradul de organizare al proceselor din cadrul organizației și de obiectivele stabilite pentru o anumită perioadă.

Reprezentarea grafică a tipurilor de circuite informaționale prezentate în tabelul 13.2 după criteriul configurație se prezintă în figurile 13.1, 13.2, 13.3 și 13.4.

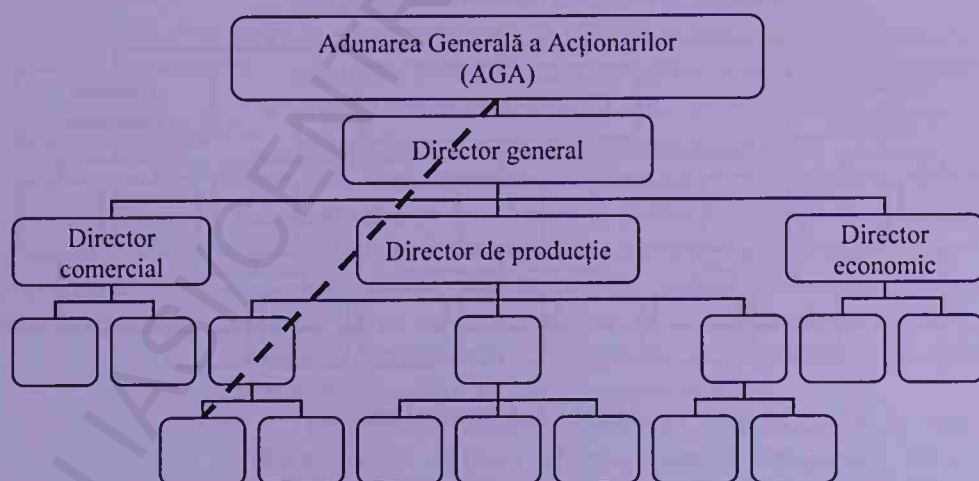


Fig.13.1. Circuitul liniar

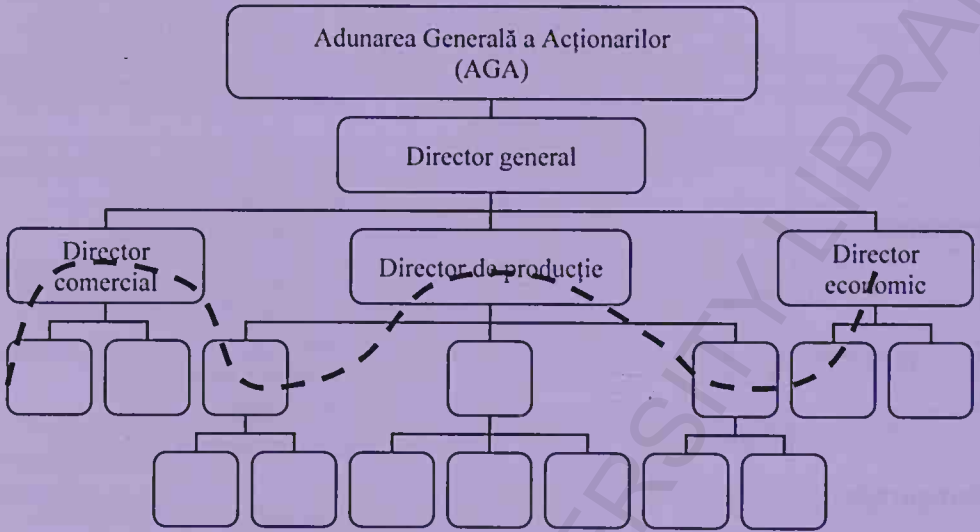


Fig. 13.2. Circuitul ondulatoriu

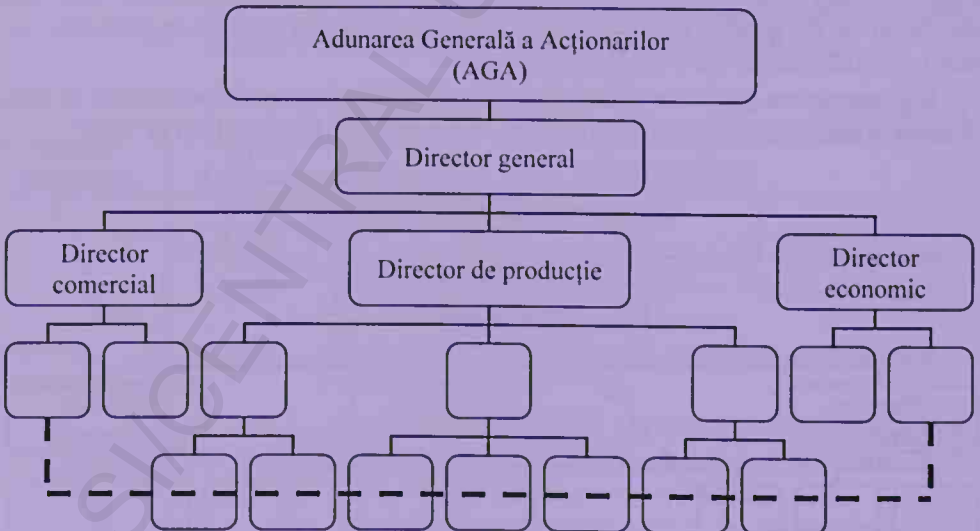


Fig. 13.3. Circuitul arc

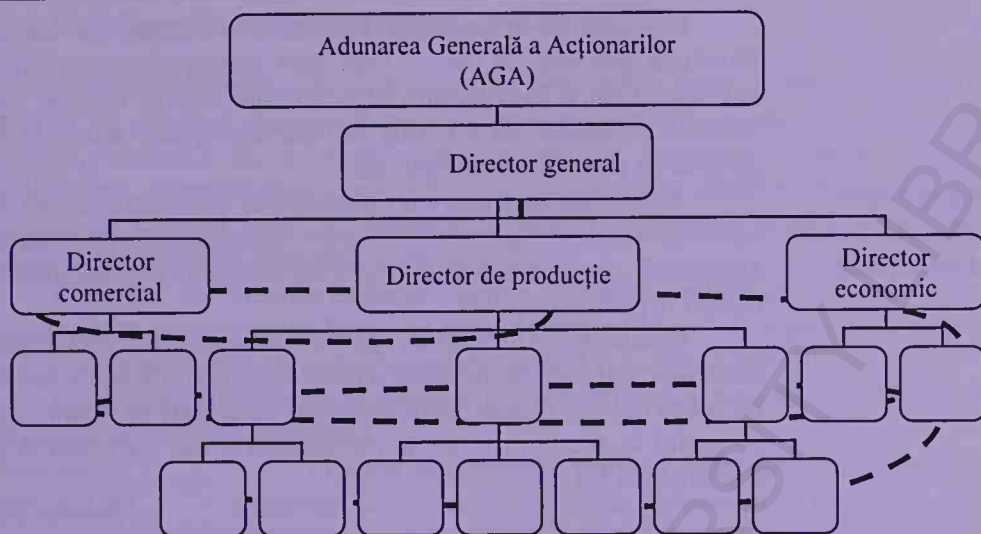


Fig. 13.4. Circuit spirală

Fluxul informațional

Fluxul informațional este reprezentat de ansamblul datelor și/sau informațiilor vehiculate cu o anumită viteză, frecvență și pe anumiți suporti informaționali între emițător și receptor.

Fluxurile informaționale se caracterizează prin mai mulți parametri, între care:

- viteza cu care sunt transmise informațiile pe circuitele informaționale respective;
- cantitatea de date, informații care se transmit pe circuitele informaționale, între emițător și receptor;
- frecvența cu care sunt transmise datele și/sau informațiile pe circuitele informaționale între diferiți emițători și receptori;
- configurația fluxurilor, care este aceeași cu cea a circuitelor informaționale corespunzătoare.

Așa cum rezultă din prezentarea parametrilor, fluxurile informaționale se încadrează în aceleași categorii ca și circuitele informaționale, deoarece acestea urmăresc același traseu.

Procedura informațională

Procedura informațională constă din ansamblul elementelor prin care se stabilesc și se utilizează modalitățile de culegere, înregistrare, prelucrare și transmitere a datelor și/sau informațiilor în cadrul organizației.

Procedurile informaționale se concretizează în suporti informaționali utilizați (hârtie, suporti magnetici etc.), în operații executate asupra datelor și informațiilor și în relații de calcul utilizate în prelucrarea datelor și informațiilor.

Mijloacele de tratare a informațiilor

Procedurile informaționale sunt dependente de caracteristicile activităților pentru care sunt concepute, se prezintă sub forma unor instrucțiuni, algoritmi de calcul, modele sau formule de calcul, se schimbă la intervale relativ scurte și în general au un caracter obligatoriu.

Mijloacele de tratare a informațiilor sunt reprezentate de suportul tehnic cu ajutorul căruia se colectează, înregistrează, stochează, prelucrează și se transmit datele și informațiile în cadrul organizației.

Datele și informațiile, pentru a fi culese, prelucrate, transmise sau stocate, necesită o diversitate de mijloace tehnice, de aceea ele pot fi clasificate, în raport de gradul de intervenție a omului în aceste procese, în trei categorii, așa cum rezultă și din tabelul 13.3.

Tabelul 13.3

Tipul	Categorii de mijloace de tratare	Caracteristici esențiale
1	2	3
<i>Manuale</i>	– creion – pix – stilou	– viteză redusă de tratare a informațiilor – în general, folosesc hârtia ca suport informațional – cost relativ scăzut – conduc, de multe ori, la unele greșeli în prelucrarea și transmiterea informațiilor
<i>Mecanice</i>	– mașina de scris – mașina de calcul – mașina de facturat și contabilizat – echipamente mecanografice	– viteză de prelucrare mai mare decât a mijloacelor manuale – folosesc diferite mecanisme în procesul tratării informațiilor – pot dispune de o mică memorie internă – sunt relativ mai costisitoare decât mijloacele manuale – contribuie la creșterea gradului de siguranță în procesul de tratare a informațiilor
<i>Automatizate</i>	– calculatoarele electronice	– viteză mare de prelucrare a informațiilor – sunt cele mai costisitoare – dispun de memorie internă și externă mare – prezintă cea mai mare siguranță în procesul de tratare a informațiilor – posibilități mari de stocare a informațiilor – sunt foarte adaptabile la situațiile concrete din fiecare organizație – în general, necesită forță de muncă specializată

13.3. Funcțiile sistemului informațional

Sistemul informațional al organizației este strâns legat de structura organizatorică și de sistemul decizional cu care prezintă numeroase interdependențe. Spre exemplu, volumul de informații dintr-un anumit domeniu determină mărimea subdiviziunii organizatorice concepută pentru prelucrarea acestora. Pe de altă parte, numărul de niveluri ierarhice stabilite cu ocazia organizării structurale determină lungimea circuitelor și fluxurilor informaționale.

Referitor la interdependența dintre sistemul informațional și sistemul decizional, se poate preciza faptul că toate deciziile din cadrul organizației se iau pe bază de informații, de calitatea acestora depinzând și calitatea deciziilor.

Apoi, toate componentele sistemului informațional depind de deciziile luate de către managementul organizației.

Funcția decizională

Funcția decizională exprimă menirea sistemului informațional de a asigura toate informațiile necesare luării deciziilor.

Decizia constituind esența procesului de management, asigurarea procesului de luare a deciziilor cu informații corecte, oportune și complete prezintă o importanță deosebită pentru managementul oricărei organizații. Așa se explică preocuparea organizațiilor de a folosi cele mai adecvate proceduri informaționale și cele mai perfecționate mijloace de tratare a informațiilor, care să creeze premisele unei informări adecvate a centrelor de decizie din cadrul organizației.

Funcția operațională

Funcția operațională constă în rolul sistemului informațional de a declanșa complexul de acțiuni necesare realizării obiectivelor organizației.

Declanșarea tuturor activităților ocazionate de punerea în aplicare a deciziilor luate de managementul organizației și implicit de realizare a obiectivelor nu poate fi concepută fără informarea centrelor efectorii despre condițiile în care trebuie să acționeze. Spre exemplu, transmiterea deciziilor către executanți se face prin intermediul sistemului informațional, respectivele decizii fiind informații pentru cei care le vor pune în aplicare.

Funcția de documentare

Funcția de documentare constă în rolul sistemului informațional de a face cunoscute realizările din diferite domenii de activitate, astfel încât personalul să profite de respectivele cunoștințe în activitatea pe care o desfășoară.

Indiferent de domeniul în care lucrează personalul din cadrul unei organizații și indiferent că este vorba despre manageri sau despre executanți, toți au nevoie de a se informa despre cele mai noi cunoștințe din specialitatea lor.

În concluzie, se poate aprecia că sistemul informațional îndeplinește, în cadrul unei organizații, unele funcții de bază, între care: *funcția decizională, funcția operațională și funcția de documentare*¹⁹³.

13.4. Cerințele de raționalitate ale informațiilor

Informațiile trebuie să îndeplinească următoarele cerințe de raționalitate: *realismul, complexitatea, claritatea și concizia, fiabilitatea, oportunitatea, dinamismul și adaptabilitatea*^{194, 195}.

Tabelul 13.4

Cerința de raționalitate	Semnificația cerinței
1	2
<i>Realismul</i>	Informațiile trebuie să fie reale, în sensul că trebuie să reflecte întocmai procesele, fenomenele sau obiectele pe care le descriu, chiar în condițiile în care respectivele informații devin indezirabile.
<i>Complexitatea</i>	Complexitatea informațiilor exprimă nevoia ca acestea să redea procesul, fenomenul sau obiectul prin prisma diferitelor variabile de natură tehnică, economică, social-culturală, juridică etc.
<i>Claritatea și concizia</i>	Această cerință presupune ca informațiile să cuprindă elementele de noutate, dar esențiale ale descrierii procesului, fenomenului sau obiectului la care se referă.
<i>Fiabilitatea</i>	Informațiile trebuie să fie fiabile, adică să cuprindă toate elementele care să le facă utilizabile o perioadă de timp cât mai îndelungată.
<i>Oportunitatea</i>	Oportunitatea informației se explică prin asigurarea acesteia la momentul potrivit pentru a fi folosită în luarea deciziilor și declanșarea acțiunilor.
<i>Dinamismul</i>	Dinamismul informațiilor presupune nevoia ca acestea să reflecte procesele, fenomenele sau obiectele descrise în evoluția lor.
<i>Adaptabilitatea</i>	Modul de prezentare a informațiilor trebuie adaptat la specificul receptorului, prin prisma nivelului de pregătire, gradului de informare și timpului de care dispune pentru recepționarea informației.

¹⁹³ Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu Gh., Verboncu I., Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.

¹⁹⁴ Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu Gh., Verboncu I., Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.

¹⁹⁵ Burduș E., Căprărescu G. - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999.

În procesele de proiectare, perfecționare și funcționare a sistemului informațional trebuie să se urmărească respectarea acestor cerințe de raționalitate, pentru toate informațiile utilizate în cadrul organizației. Evident că nu în toate situațiile se respectă întocmai aceste cerințe. Aceasta nu înseamnă că nu avem de-a face cu un sistem informațional, dar cu cât ele vor fi mai bine respectate, cu atât eficacitatea informațiilor va fi mai mare, iar procesele decizionale și, în general, procesele de management vor fi de o calitate superioară. Toate acestea creează premisele pentru un management performant.

13.5. Tehnologia Informațională (IT – Information Technology) și Managementul Sistemului de Informații (MIS – Management Information Systems)

Când se vorbește de sistemul informatic al organizației, adesea se fac referiri la unele concepte intrate deja în limbajul specialiștilor în management, între care și cele referitoare la Tehnologia Informațională (IT) și Managementul Sistemului de Informații (MIS). Fără a ne propune de a detalia aceste concepte, considerăm că este util de a furniza una dintre accepțiunile mai des întâlnite în rândul specialiștilor.

13.5.1. Tehnologia informațională

Adesea, conceptul de tehnologie informațională este folosit pentru a defini întreaga arie de cuprindere a managementului sistemului de informații dintr-o organizație. Într-adevăr, tehnologia informațională reprezintă o componentă de bază a managementului sistemului de informații, dar nu se suprapune cu acesta, întrucât trebuie luate în considerare și celelalte componente, care sunt informațiile și oamenii.

Definire

Tehnologia informațională (IT) este reprezentată de „un ansamblu de instrumente care ajută la furnizarea de informații corecte, la momentul oportun, unor persoane adecvate”¹⁹⁶.

În această definiție, prin persoane adecvate trebuie să înțelegem destinarii informațiilor care au nevoie de acele informații pentru a lua decizii de calitate sau de a declanșa acțiuni care să faciliteze aplicarea deciziilor luate. Tehnologia informațională ajută managerii să ia decizii și executanții să le aplice. Tehnologia informațională este una dintre cele mai importante resurse în cadrul afacerilor din zilele noastre.

Caracteristici

Tehnologia informațională este reprezentată de orice calculator electronic, pe care oamenii îl folosesc pentru prelucrarea informațiilor sau ca suport de informații. Tehnologia informațională include tastatura, monitorul, modemurile, unitatea

¹⁹⁶ Vasilescu P., Dunca V. - *Proiectarea sistemelor informatice*. Cadrul general, studiu de caz, Editura Tehnică, București, 1979.

centrală, sistemul de operare, software-ul aferent, în general, toate cele necesare prelucrării electronice a informațiilor.

În afaceri, tehnologia informațională se folosește în primul rând ca *suport de prelucrare a informațiilor*. Dar, pentru că tehnologia informațională (IT) reprezintă un ansamblu de instrumente pentru tratarea informațiilor, ele pot fi categorisite după felul sarcinilor de prelucrare la care sunt utilizate, ca în tabelul 13.5.

Tabelul 13.5

Natura procesării informațiilor	Descrierea operației de prelucrare	Tehnologia informațională (instrumentarul IT)
1	2	3
Înregistrarea informației	Obținerea informației din locul de producere	<i>Tehnologii de intrare</i> • mouse • tastatură • scaner
Transformarea informației	Prezentarea informației în forma cea mai folosită	<i>Tehnologie de ieșire</i> • ecran • imprimantă • difuzor
Crearea informației	Prelucrarea informațiilor pentru a obține noi informații	<i>Tehnologie software</i> • word • powerpoint • sisteme expert
Păstrarea informației	Înregistrarea informației pentru a fi folosită în viitor	<i>Tehnologie de stocare</i> • hard disk • CD-ROM • Tape
Comunicarea informației	Trimiterea informației altor persoane sau în alte locuri	<i>Tehnologie de telecomunicații</i> • modem • satellite • digital pager

Pe lângă faptul că tehnologia informațională contribuie la tratarea informațiilor, aceasta *face posibilă și procesul inovării*, întrucât poate conduce la crearea de aplicații informatice care să fie folosite în cadrul organizației.

Tehnologia informațională (IT) poate fi folosită în cadrul afacerilor și pentru *comprimarea spațiului și timpului*, dacă luăm în considerare faptul că într-un spațiu extrem de mic poate fi înmagazinată o cantitate impresionantă de informații, sau

dacă ne gândim la viteza extraordinară cu care sunt prelucrate și pot fi transmise informațiile la distanțe foarte mari.

Tehnologia informațională (IT) ajută la evaluarea informațiilor prin prisma timpului, a formei și a conținutului lor. Aceasta pentru că fiecare informație poate să prezinte sau nu o anumită valoare. Spre exemplu, dacă se primește o informație astăzi, de care era nevoie ieri, respectiva informație nu mai are nici o valoare. Sau dacă se primește o informație care a fost incorect prelucrată (incorect calculată), ea nu mai prezintă nici o valoare. Așadar, folosind cele trei dimensiuni ale informației (timp, formă, conținut), cu ajutorul tehnologiei informaționale se pot evalua corect informațiile.

13.5.2. Managementul Sistemului de Informații (MIS)

Informațiile care intră în cadrul organizației pot fi înregistrate, prelucrate și stocate într-o bază de date. Angajații organizației, indiferent de locul de muncă, au nevoie să aibă acces la respectivele informații, de aceea ele trebuie planificate, organizate, gestionate sau altfel spus, este nevoie de un management al sistemului de informații (Management Information Systems – MIS).

Definire

Managementul Sistemului de Informații (MIS) constă în planificarea, organizarea, dezvoltarea și gestionarea unei baze de date folosind tehnologia informațională pentru a ajuta oamenii să-și îndeplinească mai bine sarcinile.

Managementul sistemului de informații este deci un sistem care furnizează periodic rapoarte predeterminate sub forma unor sinteze din baza de date. Adesea, această componentă a sistemului informațional se numește „sistemul de alertare a managementului”, deoarece are ca scop atenționarea, în special a managerilor, despre existența sau posibilitatea existenței unor probleme sau oportunități. Managementul sistemului de informații poate fi reprezentat grafic ca în figura 13.5.

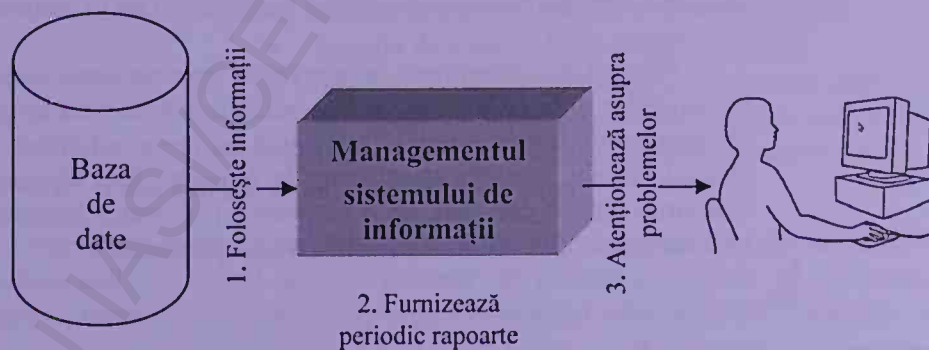


Fig. 13.5. Rolul managementului sistemului de informații

Deși vizează în principal managementul organizației, managementul sistemului de informații poate ajuta oamenii să acționeze la locul și momentul potrivit. Spre exemplu, informațiile cuprinse în rapoartele întocmite periodic pot determina executanții să alimenteze locurile de muncă.

13.6. Deficiențe majore ale sistemului informațional

În urma studiilor realizate în cadrul organizațiilor, referitoare la sistemul informațional, s-a constatat că există anumite deficiențe tipice, relativ frecvente, care se întâlnesc în multe dintre organizații, și care sunt datorate unor erori de concepere și/sau funcționare a acestuia. Între aceste deficiențe tipice pot fi enumerate: *distorsiunea, filtrajul, redundanța și supraîncărcarea canalelor de comunicații, scurtcircuitarea*¹⁹⁷.

Distorsiunea

Distorsiunea constă în modificarea parțială sau totală, neintenționată a conținutului unor informații pe parcursul culegerii și transmiterii acestora de la emițător la receptor.

Distorsiunea poate să apară din mai multe cauze, între care principalele sunt:

- diferențele în pregătirea persoanelor care vehiculează informațiile;
- folosirea de suporti informaționali necorespunzători;
- manipularea necorespunzătoare a suporților informaționali;
- utilizarea de mijloace necorespunzătoare pentru culegerea, înregistrarea, prelucrarea și transmiterea informațiilor.

Apariția distorsiunii poate fi favorizată și de o structură organizatorică necorespunzătoare și chiar de un stil de management necorespunzător. Indiferent însă care ar fi cauzele, distorsiunea are efecte nefavorabile asupra funcționării organizației și, în primul rând, asupra procesului de luare a deciziilor de către manageri.

Filtrajul

Filtrajul constă în modificarea parțială sau totală, în mod intenționat, a conținutului informațiilor, pe parcursul culegerii, înregistrării, prelucrării și transmiterii de la emițător la receptor.

Filtrajul este determinat de intervenția unor persoane asupra informațiilor, în mod intenționat, din anumite interese, cu scopul ca beneficiarul informațiilor să primească un mesaj schimbat. În general, aceste interese sunt legate de tendința de a denatura realizările dintr-o perioadă, de a se proteja personalul împotriva unor sancțiuni, de a schimba autoritatea unor persoane.

¹⁹⁷ Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu Gh., Verboncu I., Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.

Redundanța

Redundanța constă în culegerea, înregistrarea, prelucrarea și transmiterea repetată a unor date și informații.

Cauzele apariției redundanței se regăsesc în conceperea și proiectarea defectuoasă a structurii organizatorice și/sau a sistemului informațional. Între principalele cauze pot fi menționate:

- coordonarea defectuoasă sau lipsa coordonării unor activități;
- nerespectarea principiului unității de decizie și acțiune;
- tendința de supradimensionare a unor subdiviziuni organizatorice.

Efectele unei astfel de defecțiuni se concretizează în consum nejustificat de timp, risipă de materiale, costuri ridicate și, în final, o eficiență redusă a activităților desfășurate.

Supraîncărcare a canalelor de comunicații

Supraîncărcarea canalelor de comunicații constă în culegerea, prelucrarea și transmiterea unor date și/sau informații inutile prin mijloacele de comunicații.

Între principalele cauze ale apariției acestei deficiențe pot fi enumerate următoarele:

- redundanța;
- neaplicarea managementului prin excepții;
- proiectarea defectuoasă a sistemului informațional;
- insuficienta pregătire a managerilor și a executanților;
- tendința unora de a supralicita realizările, de a-și face cunoscute acțiunile întreprinse.

Efectele acestei deficiențe se concretizează în consum nejustificat de timp de muncă din partea managerilor, costuri ridicate și, în final, o eficiență redusă a activităților desfășurate.

Scurtcircuitarea

Scurtcircuitarea constă în eliminarea intenționată din cadrul circuitelor și fluxurilor informaționale a unor persoane sau subdiviziuni organizatorice.

Principalele cauze ale acestei defecțiuni sunt:

- nevoia de a scurta circuitele informaționale;
- intenția de a ascunde anumite deficiențe;
- relațiile necorespunzătoare dintre anumite persoane.

Toate aceste deficiențe au efecte negative asupra managementului organizației și a eficienței economice a acesteia.

13.7. Principii ale sistemului informațional

Indiferent de faptul că este necesară o reproiectare sau o proiectare a sistemului informațional, în cadrul acestor procese de schimbare trebuie să se respecte, în principal, următoarele *principii specifice sistemului informațional*¹⁹⁸ (tabelul 13.6.)

¹⁹⁸ Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu Gh., Verboncu I., Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.

Tabelul 13.6

Principiul 1	Semnificația principiului 2
1. <i>Subordonarea conceperii și funcționării sistemului informațional cerințelor managementului organizației</i>	Toate componentele sistemului informațional trebuie astfel concepute și proiectate încât să servească managementului, pentru a lua decizii de calitate, și executanților, pentru a pune respectivele decizii în aplicare.
2. <i>Interdependența sistemului informațional cu sistemul decizional și cu sistemul metodologic</i>	În procesele de proiectare a componentelor sistemului informațional (date, informații, circuite informaționale, fluxuri informaționale și mijloace de tratare a informațiilor) trebuie să se țină seama de faptul că ele vor servi luării deciziilor, că se realizează în cadrul unei structuri organizatorice și că trebuie să folosească aplicării anumitor metode și tehnici de management.
3. <i>Unitatea metodologică a tratării informațiilor</i>	Modul de culegere și prelucrare a informațiilor trebuie realizat într-o concepție unitară, pentru toate domeniile, cu scopul de a facilita schimbul de informații între domenii.
4. <i>Concentrarea asupra abaterilor esențiale</i>	Transmiterea selectivă a informațiilor, astfel încât receptorul să primească numai acele informații de care are nevoie.
5. <i>Asigurarea unui timp corespunzător de reacție centrelor de decizie și de acțiune</i>	Folosirea acelor proceduri care să permită fiecărui centru de decizie și de acțiune să prelucreze informațiile primite și să le folosească în scopul pentru care ele au fost transmise.
6. <i>Asigurarea de maximum de informații finale din informațiile primare</i>	Prelucrarea complexă a informațiilor pentru a le exploata cât mai bine pentru activitățile desfășurate în cadrul organizației.
7. <i>Asigurarea flexibilității sistemului informațional</i>	Adaptarea permanentă a sistemului informațional la schimbările din mediul intern și extern al organizației.
8. <i>Eficiența sistemului informațional</i>	Efectele obținute prin menținerea unui sistem informațional să fie mai mari decât eforturile de funcționare ale acestuia.

Chiar dacă aceste principii nu pot fi respectate întocmai, în toate situațiile, se impune ca în conceperea, proiectarea și funcționarea oricărui sistem informațional să se tindă spre respectarea lor.

13.8. Bibliografie

1. Burduș E., Căprărescu G. – *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999.
2. Burduș E., Căprărescu G., Androniceanu A., Miles M. – *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Economică, București, 2003.
3. Drucker P.F. – *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, New York, 1974
4. Duncan W.J. – *Management*, Random House Business Division, New York, 1983
5. Haag S., Cummings M., Dawkins J. – *Management Information Systems for the Information Age*, Irwin McGraw-Hill, 1998.
6. Hidoș C. – *Analiza și proiectarea circuitelor informaționale în unitățile economice*, Editura Tehnică, București.
7. Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu Gh., Verboncu I., Cochină I. – *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992
8. Pintilie C. – *Conducerea unităților economice*, ASE, București, 1981
9. Russu C. – *Organizarea structural-informațională a întreprinderii*, Editura Politică, București.
10. Vasilescu P., Dunca V. – *Proiectarea sistemelor informatice. Cadrul general, studiu de caz*, Editura Tehnică, București, 1979.

CAPITOLUL 14

PROCESUL DECIZIONAL

14.1. Conceptul de decizie și cerințele de raționalitate ale acesteia

14.1.1. Conceptul și necesitatea deciziei de management

Necesitatea procesului decizional

Una dintre caracteristicile oricărui sistem socioeconomic, în cadrul căruia se înscrie și organizația, o constituie *finalitatea*, adică *tendința de a evolua în vederea realizării anumitor obiective*. Dar, realizarea acestor obiective, nu are loc automat în virtutea unor legi proprii sistemului.

Admițând universalitatea *legii entropiei*, potrivit căreia *în natură ordinea tinde să se transforme în dezordine*, rezultă că starea entropică este caracteristică și sistemelor socioeconomice. În aceste condiții, organizațiile în general și întreprinderile în special, ca sisteme, trebuie să se adapteze permanent influenței unor factori perturbatori – exogeni și endogeni – care se opun sau îngreunează realizarea obiectivelor prestabilite. Este necesară desfășurarea unei activități cu caracter antientropic, în vederea adaptării, autoreglării funcționării sistemului, care în cadrul organizațiilor este reprezentată de activitatea managerilor, care constă într-o înlănțuire de decizii interdependente.

Definirea deciziei în general

În general *a decide* înseamnă *a alege dintr-o mulțime de variante de acțiune, ținând cont de anumite criterii, pe aceea care este considerată cea mai avantajoasă pentru atingerea unor obiective*.

Definirea deciziei de management

Poate părea deplasată diferențierea deciziei în general de decizia de management, dacă suntem de acord că decizia reprezintă esența procesului de management. Totuși, între cele două noțiuni există o anumită diferență, care provine din specificul managementului ca proces sau ca activitate practică, prin care o persoană influențează activitatea și/sau comportamentul altor persoane. Ca urmare, cum putem defini decizia de management ?

Decizia de management reprezintă procesul de alegere a unei căi de acțiune, din mai multe posibile, în vederea realizării unor obiective, a cărei aplicare influențează activitatea și/sau

comportamentul a cel puțin unei alte persoane decât decidentul.

Decizia constituie punctul central al activității de management întrucât ea se regăsește în toate funcțiile procesului de management. Rolul deosebit al deciziei reiese din faptul că integrarea organizației în mediul ambiant extern depinde de calitatea deciziilor luate în cadrul acesteia. În același timp, calitatea procesului decizional influențează reducerea costurilor de producție într-o întreprindere productivă, eficiența folosirii factorilor de producție, creșterea profitului, în general toate rezultatele economico-financiare ale acesteia.

Referitor la locul deciziei în procesul de management, considerăm că aceasta nu reprezintă o funcție a managementului, întrucât rezultatul procesului decizional se concretizează în cadrul fiecărei funcții a managementului. Astfel, în domeniul previziunii ca funcție a managementului, spre exemplu, rezultatul procesului decizional se concretizează în variante de strategie, în planuri sau în programe. În cadrul funcțiunii de organizare, rezultatul procesului decizional se concretizează în linii de fabricație, celule de fabricație ș.a.m.d.

Din această definiție rezultă că decizia de management presupune:

- Ca mulțimea variantelor să fie formată din cel puțin două elemente;
- Existența unei finalități (realizarea unuia sau mai multor obiective);
- Influențarea acțiunilor și/sau comportamentului a cel puțin unei alte persoane decât decidentul, prin aplicarea variantei alese.

Dacă nu ar fi respectată una dintre aceste condiții, procesul respectiv nu ar avea un caracter decizional în domeniul managementului. Astfel, dacă nu ar exista mai multe variante decizionale, nu ar putea fi o alegere, deci nu am avea de a face cu o decizie în general. Apoi, dacă nu ar exista o finalitate, adică unul sau mai multe obiective de realizat, respectivul proces nu ar presupune o acțiune, deci nu ar fi decizie în general.

Decizia managerială ca proces

Pentru ca decizia să fie managerială, se impune ca aplicarea variantei alese să influențeze activitatea și/sau comportamentul a cel puțin unei alte persoane decât decidentul. Această condiție se împlinește, așa cum menționam mai înainte, prin specificul managementului ca proces, care este un tip special de activitate intelectuală prin care o persoană (managerul) determină ca alte persoane (subordonații) să desfășoare activități în vederea realizării unor obiective comune.

În general, un proces decizional de management poate fi reprezentat grafic ca în figura 14.1.

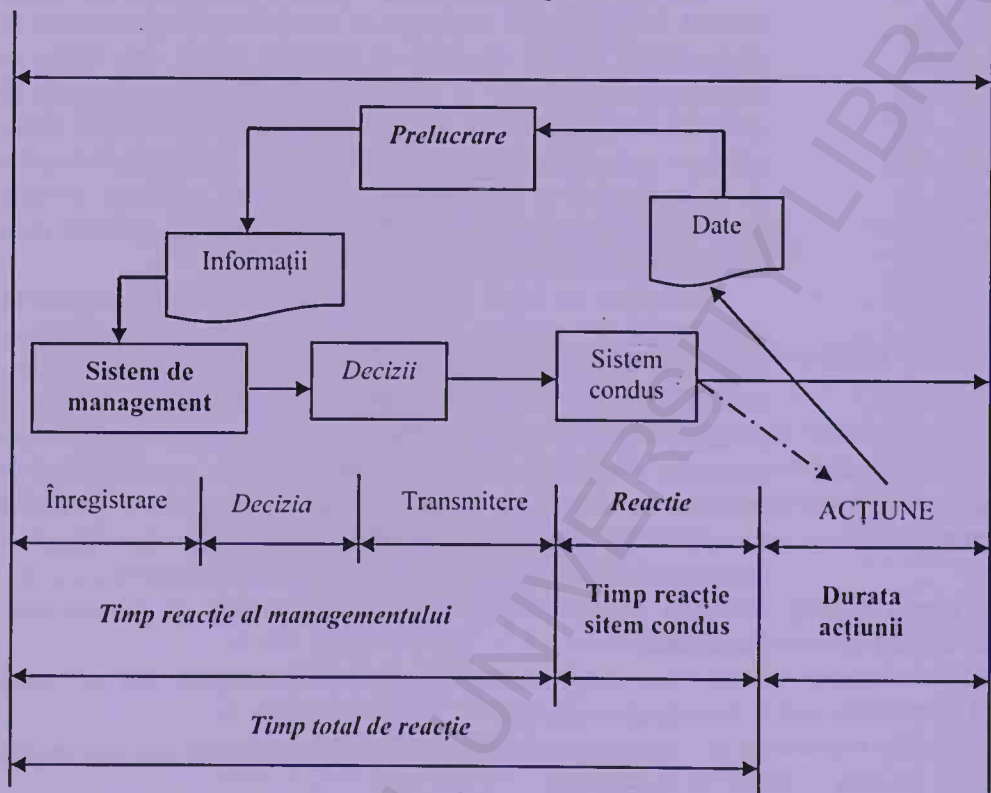


Fig. 14.1. Procesul de luare a deciziei de management

Așa cum rezultă din figura 14.1., procesul decizional este declanșat de o acțiune din sistemul condus, în urma căreia în se înregistrează anumite *date* care prelucrate se transmit sub forma unor *informații* sistemului de management (conducător), pe baza cărora acesta ia *decizii* care sunt transmise sistemului condus, care la rândul său le va pune în aplicare, deci le convertește din nou în acțiune. Acest proces cuprinde mai multe categorii de timp necesare elaborării și aplicării deciziei: *durata acțiunii*, *timpul de reacție al sistemului condus*, *timpul de reacție al managementului*, care la rândul lui se compune din *înregistrarea informațiilor*, *decizia* și *transmiterea deciziei către sistemul condus*.

14.1.2. Componentele procesului de management

Alegerea de către o persoană sau un grup de persoane a unei variante din mai multe posibile, pentru realizarea unor obiective are loc pe baza unor criterii. Potrivit

fiecărui criteriu de decizie, variantele decizionale se ierarhizează pe baza consecințelor care le caracterizează. Aceste consecințe diferă uneori în funcție de starea naturii (sau *starea condițiilor obiective* care reprezintă *complexul de factori și situații care fac ca unei variante să-i corespundă o anumită consecință*). Criteriile decizionale pot prezenta mai multe niveluri, care pot constitui tot atâtea obiective decizionale.

Rezultă din cele prezentate, că orice proces decizional are următoarele componente: *decidentul, mulțimea variantelor decizionale, mulțimea criteriilor decizionale, mediul ambiant, mulțimea consecințelor și obiectivele decizionale*^{199, 200}.

Decidentul

Decidentul este reprezentat de individul sau mulțimea de indivizi, care urmează să aleagă varianta cea mai avantajoasă din mai multe posibile.

Calitatea deciziei depinde de calitățile, cunoștințele și aptitudinile decidentului. În acest sens, se poate vorbi de o evoluție a acestei componente, ca urmare a creșterii complexității activității de management în special și a activității organizației în general. Pe de o parte se înregistrează o îmbunătățire a pregătirii de specialitate a decidentului și în domeniul managementului, iar, pe de altă parte se înregistrează în cadrul tuturor organizațiilor atragerea unui număr tot mai mare de persoane la procesul decizional.

Variantele decizionale

Mulțimea variantelor decizionale, care poate fi finită sau infinită, și constă în ansamblul alternativelor posibile pentru realizarea unui obiectiv.

Alegerea variantei optime se face după caz, folosind o serie de metode corespunzătoare proprietății modelului matematic caracteristic situației decizionale. Notând cu $\{V = V_1, V_2, \dots, V_n\}$, mulțimea variantelor decizionale, problema fundamentării deciziei constă în determinarea unei variante optime ($V_{opt} \in V$), ca element de preferință maximă în mulțimea V , potrivit unei relații de preferință reprezentată de atitudinea decidentului față de rezultatele potențiale ce s-ar obține.

Variantele decizionale sunt reprezentate de căile de acțiune prin care decidentul consideră că ar putea atinge și deci realiza un anumit obiectiv decizional.

Criteriile decizionale

Mulțimea criteriilor decizionale este reprezentată de punctele de vedere ale decidentului, cu ajutorul cărora se izolează aspecte ale realității în cadrul procesului decizional.

¹⁹⁹ Boldur Gh. - *Fundamentarea complexă a procesului decizional economic*, Editura Științifică, București, 1973

²⁰⁰ Nicolescu, O., Burduș, E., Zorlențan, T., Căprărescu, G., Verboncu, I., Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992

Obiectivele decizionale

În managementul unie întreprinderi productive pot fi utilizate o serie de criterii, cum ar fi, profitul, gradul de utilizare a capacității de producție, prețul calitatea, termenul de recuperare al investițiilor, durata ciclului de producție etc.

Criteriile decizionale se caracterizează prin mai multe niveluri, corespunzătoare diferitelor variante și/sau stări ale condițiilor obiective. Astfel, profitul prezintă mai multe niveluri în funcție de sotoctodimensiune, sistemul de organizare, productivitatea personalului utilizat, tehnologia de fabricație etc.

Obiectivele decizionale sunt reprezentate de nivelurile criteriilor decizionale, care se pot realiza prin aplicarea variantelor decizionale în fiecare stare a naturii, sau stare a condițiilor obiective.

Luarea în considerare, într-o situație decizională, a mai multor criterii trebuie să se facă ținând cont de posibilitatea divizării și grupării criteriilor, precum și de proprietatea de independență a acestora. Spre exemplu, profitul total al întreprinderii poate fi divizat pe produse, subunități structural-organizatorice sau pe subunități de timp. De asemenea, criterii ca profitul, costul pot fi grupate într-un criteriu global reprezentat de rentabilitate. Două criterii sunt independente, dacă fizarea unui obiectiv din punct de vedere al unui criteriu nu influențează stabilirea unui alt obiectiv din punct de vedere al celui de al doilea criteriu.

Mediul ambiant

Mediu ambiant este reprezentat de ansamblul condițiilor interne și externe organizației care sunt influențate și influențează decizia.

În mediul ambiant se pot manifesta, pentru o anumită situație decizională, una sau mai multe stări ale condițiilor obiective. Mediul ambiant se caracterizează printr-o mobilitate deosebită, mai ales în ultima perioadă. Asistăm în cadrul condițiilor interne la o perfecționare a pregătirii personalului, perfecționarea sistemului informațional etc, iar în cazul condițiilor externe se înregistrează modificări în legislația țării, modificări în relațiile întreprinderii cu Guvernul etc. Evoluția mediului ambiant se manifestă uneori contradictoriu în ceea ce privește influența asupra procesului de elaborare a deciziilor în cadrul organizației.

Astfel, creșterea complexității activității organizației influențează nefavorabil fundamentarea deciziilor, în timp ce ridicarea nivelului de pregătire de specialitate și în domeniul managementului are efecte favorabile asupra luării deciziilor.

Mulțimea consecințelor decizionale

Mulțimea *consecințelor*, ca element al procesului decizional cuprinde *ansamblul rezultatelor potențiale ce s-ar obține potrivit fiecărui criteriu decizional și fiecărei stări a condițiilor obiective, prin aplicarea variantelor decizionale.*

Stabilirea consecințelor reprezintă o activitate de previziune, care nu se poate realiza întotdeauna cu multă exactitate, întrucât nu se cunosc cu certitudine cauzele care ar putea determina producerea lor.

14.1.3. Cerințe de raționalizarea a deciziei de management

În general decizia de management trebuie să îndeplinească următoarele cerințe de raționalitate: *fundamentarea științifică, împuternicirea deciziei, formularea clară, oportunitatea deciziei, eficiența deciziei și formularea completă*^{201, 202}.

Fundamentarea științifică

Fundamentarea științifică presupune ca decizia să fie luată în conformitate cu realitățile din cadrul organizației, pe baza unui instrumentar științific, care să înlăture practicismul, improvizatia, rutina, voluntarismul.

Împuternicirea deciziei

Împuternicirea deciziei constă în aceea că, pe de o parte trebuie adoptată de managerul în ale cărui sarcini este înscrisă în mod expres, iar pe de altă parte acesta să dispună de cunoștințele, calitățile și aptitudinile necesare fundamentării respectivei decizii. Respectarea acestor cerințe, ca o condiție a asigurării unei calități superioare a deciziei, reprezintă tendința de apropiere, până la suprapunere dacă este posibil, a autorității formale (asociată sarcinilor ce revin managerului respectiv) de autoritatea informală, reală (asociată cunoștințelor, aptitudinilor și calităților de care dispune respectivul manager).

Formularea clară

Formularea clară, concisă și necontradictorie presupune ca prin formularea deciziei să se precizeze, fără posibilitate de interpretare, conținutul situației decizionale (variante, criterii, obiective, consecințe etc.), astfel încât toate persoanele participante la fundamentarea deciziei să înțeleagă la fel situația decizională respectivă.

Oportunitatea deciziei

Oportunitatea deciziei presupune ca decizia să se încadreze în perioada optimă de elaborare și operaționalizare. Această cerință se bazează pe ideea că este preferabilă o decizie bună luată la momentul potrivit, unei decizii foarte bune luată cu întârziere. Respectarea acestei cerințe se impune tot mai mult, pe măsura accelerării ritmului schimbărilor și a creșterii complexității situațiilor decizionale din cadrul organizațiilor.

²⁰¹ Nicolescu, O., Burduș, E., Zorlențan, T., Căprărescu, G., Verboncu, I., Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992

²⁰² Pintilie C. - *Conducerea unităților economice*, ASE, București, 1981

**Eficiența
deciziei**

Eficiența deciziei impune obținerea unui efect sporit la un anumit efort dat. Eficiența constituind criteriul de apreciere a activității de management, iar decizia reprezentând esența acestuia este firesc să fie apreciată orice decizie prin prisma efectelor care se obțin prin implementarea ei.

**Formularea
completă**

Formularea completă a deciziei presupune ca aceasta să cuprindă toate elementele necesare înțelegerii corecte și mai ales implementării ei. În acest sens, la formularea deciziei în vederea implementării trebuie să se cuprindă: obiectivul urmărit, modalitatea de acțiune, responsabilul cu aplicarea deciziei, termenele de aplicare, executantul, subdiviziunile organizatorice implicate în aplicare etc. Uneori se impune și precizarea unor elemente de natură economică, cum ar fi fondurile necesare, sursele de finanțare etc.

Aceste cerințe de raționalitate se urmăresc a fi respectate în toate procesele decizionale, dar aceasta nu înseamnă că întotdeauna ele se respectă.

14.2. Tipologia deciziilor

Gruparea situațiilor decizionale din cadrul organizațiilor în mai multe categorii, după anumite criterii, prezintă importanță nu numai sub aspect teoretico-metodologic, ci și sub aspect practic-aplicativ. Importanța practică a clasificării deciziilor microeconomice rezidă în faptul că, în general elaborarea și fundamentarea deciziilor și în special alegerea variantei optime se poate face folosind metode, tehnici și instrumente specifice fiecărei categorii în parte.

14.2.1. Clasificarea deciziilor după orizontul de timp

Una dintre clasificările situațiilor decizionale se poate face după orizontul de timp pentru care se adoptă și implicațiile pe care le are aplicarea acestor decizii asupra activității organizației. În funcție de acest criteriu se deosebesc următoarele categorii de decizii: *strategice, tactice și curente*²⁰³.

**Decizii
strategice**

Deciziile strategice, vizează orizonturi de timp mari (mai mult de un an), se referă la probleme majore ale activității organizației și influențează întreaga activitate a acesteia, sau principalele sale componente.

Deciziile strategice, angajând răspunderi globale, se adoptă în cadrul centrelor de decizie de la nivelurile superioare le managementului organizației și se referă la soluționarea unor probleme majore, de perspectivă ale acesteia. Aplicarea lor este

²⁰³ Burduș, E. - *Fundamentele managementului organizației*, Ediția a doua, Editura Economică, București, 2007

condiționată de antrenarea unor mijloace materiale, financiare și umane considerabile, de aceea și răspunderea trebuie să fie a celor cu competență formală și informală ridicată.

Decizii tactice

Deciziile tactice se adoptă pentru o perioadă relativ mai scurtă de timp (aproximativ un an), se referă la domenii importante ale organizației și influențează numai o parte a activității acesteia.

Această categorie de decizii se fundamentează pe informații de obicei cunoscute și se referă la acțiuni concrete. În general prezintă un număr relativ redus de alternative, se folosesc la elaborarea unor planuri prin care se concretizează liniile de dezvoltare generale stabilite prin deciziile strategice. Deci, într-un orizont de timp acoperit de o decizie strategică se elaborează și se implementează mai multe decizii tactice, care însă prezintă o probabilitate mai mare de obținere a rezultatelor potențiale prevăzute, decât deciziile strategice.

Decizii curente

Deciziile curente se adoptă cu o frecvență mare, pe un interval de timp foarte redus, iar aplicarea lor afectează un sector restrâns al activității organizației.

Deciziile curente au un caracter operativ, repetitiv, vizează domenii foarte restrânse ale organizației și antrenează resurse materiale, umane și financiare reduse. Ele reprezintă ponderea cea mai mare a deciziilor care se iau în cadrul unei organizații, iar efectele aplicării variantelor alese au o influență mai redusă asupra activității acesteia.

În funcție de orizontul de timp și probabilitatea obținerii rezultatelor potențiale, raportul dintre deciziile strategice și cele tactice poate fi reprezentat grafic ca în figura 14.2.

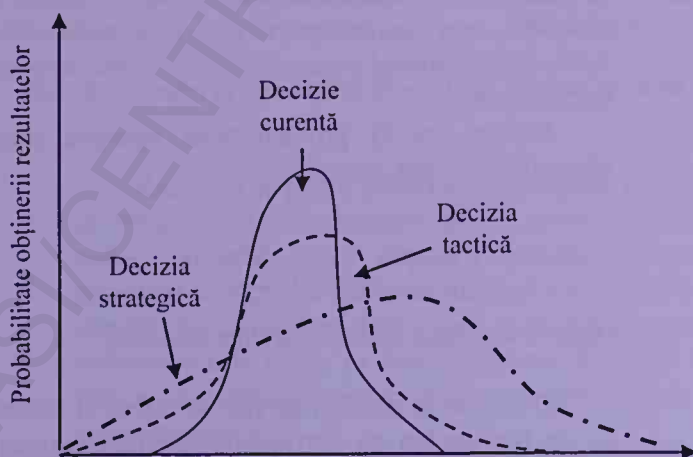


Fig. 14.2. Deciziile după orizontul de timp

Evident că în intervalul de timp acoperit de o decizie strategică se iau mai multe decizii tactice și curente. Fiecare din aceste categorii de decizii se fundamentează folosind metode, tehnici și instrumente specifice. Spre exemplu, nu pot fi soluționate situații decizionale strategice cu metode specifice deciziilor curente. Aceleași situații decizionale care pot fi grupate după acest criteriu pot să fie grupate și după alte criterii care se vor prezenta în continuare.

14.2.2. Clasificarea deciziilor după gradul de cunoaștere a mediului de către decident

Gradul de cunoaștere a mediului ambiant de către decident exprimă și nivelul certitudinii cu care se obțin rezultatele potențiale prin aplicarea variantelor decizionale. Prin prisma acestui criteriu pot fi deosebite trei categorii de decizii: *în condiții de certitudine, în condiții de risc și în condiții de incertitudine*²⁰⁴.

Decizii în condiții de certitudine

Deciziile în condiții de certitudine se caracterizează prin aceea că se manifestă o singură stare a condițiilor obiective – a cărei probabilitate de manifestare este egală cu unitatea – se cunosc variantele de realizare a obiectivelor, iar variabilele cu care se operează sunt controlabile, existând posibilitatea previzionării evoluției lor.

Deciziile în condiții de certitudine sunt determinate de existența unor date măsurate care conduc la o strategie de găsire a optimului, existând posibilitatea creării condițiilor pentru a se obține rezultatele potențiale prestabilite. Manifestându-se într-o singură stare a condițiilor obiective, pentru fiecare variantă, în cadrul fiecărui criteriu decizional se va stabili o singură consecință.

Decizii în condiții de risc

Deciziile în condiții de risc se caracterizează prin aceea că se manifestă, cu o anumită probabilitate ce poate fi determinată obiectiv, mai multe stări ale condițiilor obiective, care influențează nivelul consecințelor ce caracterizează variantele decizionale.

Notând cu P_j probabilitatea apariției stării condițiilor obiective N_j , vom avea relația:

$$\sum_{j=1}^n P_j = 1$$

unde: n – numărul stărilor condițiilor obiective.

Deciziile în condiții de risc se referă la situații pentru care nu se pot evalua cu certitudine rezultatele potențiale, pentru

²⁰⁴ Burduș, E. - Fundamentele managementului organizației, Ediția a doua, Editura Economică, București, 2007

fiecare stare a condițiilor obiective, estimându-se o anumită consecință în cadrul fiecărui criteriu decizional.

În activitatea economică se întâlnesc mai multe încercări de cuantificare a mărimii riscului, element deosebit de important pentru managementul organizației.

Pornind de la gradul de risc ca grad al erorii în luarea deciziei putem considera că mărimea riscului este invers proporțională cu numărul de informații accesibile.

Deciziile în condiții de incertitudine se caracterizează prin existența a două sau mai multe stări ale condițiilor obiective, pentru care nu se cunoaște nici măcar probabilitatea de manifestare a acestora.

În condiții de incertitudine se operează cu variabile necontrolabile, a căror evoluție nu poate fi previzionată, ceea ce face ca gradul de certitudine privind obținerea rezultatelor să fie practic nul. Gradul de cunoaștere a mediului ambiant de către decident poate fi reprezentat ca în figura 14.3²⁶⁵.

Decizii în condiții de incertitudine

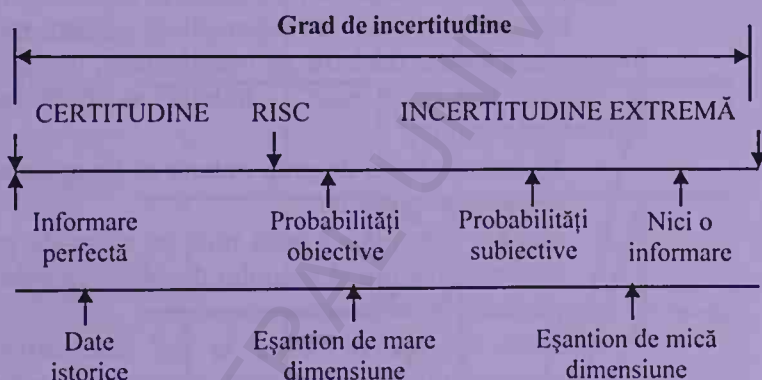


Fig. 14.3. Gradul de cunoaștere al mediului de către decident

Așa cum se poate observa și din figura 14.3., cu cât gradul de informare al decidentului asupra mediului ambiant este mai redus, cu atât riscul obținerii rezultatelor potențiale prin aplicarea variantelor este mai mare și invers. Pentru deciziile în condiții de certitudine datele sunt mult mai complete, gradul de informare mai mare, în timp ce pentru deciziile în condiții de risc și incertitudine informarea este incompletă și mai mult aproximativă.

²⁶⁵ Boldur Gh. - *Fundamentarea complexă a procesului decizional economic*, Editura Științifică, București, 1973

14.2.3. Clasificarea deciziilor după numărul de persoane care fundamentează decizia

Numărul de persoane care participă la procesul de fundamentare a deciziei reprezintă un alt criteriu de clasificare a deciziilor din cadrul organizațiilor. Potrivit acestui criteriu deosebim două tipuri de decizii: *unipersonale și de grup*²⁰⁶.

Decizii

unipersonale

Deciziile unipersonale sunt cele la fundamentarea și elaborarea cărora participă o singură persoană, în toate etapele procesului decizional.

În general, deciziile unipersonale se referă la problemele curente ale firmei, numărul lor reducându-se în condițiile creșterii complexității activității acesteia.

Decizii de grup

Deciziile de grup sunt cele la fundamentarea și elaborarea cărora, în toate sau în anumite etape, participă mai multe persoane (decident colectiv).

Importanța deciziilor de grup rezultă din ponderea mare pe care acestea o dețin în cadrul organizațiilor, ca urmare a extinderii folosirii metodelor participative de management.

În afara cerințelor de raționalitate pe care trebuie să le îndeplinească toate deciziile de management, deciziile de grup, în opinia lui J.K.Arrow²⁰⁷, trebuie să respecte în plus următoarele cerințe:

- Metoda deciziei de grup trebuie să fie aplicabilă tuturor variantelor posibile;
- Dacă o anumită variantă urcă pe scara de preferință a fiecărui membru al grupului decident, ea trebuie să urce pe scara de preferință a grupului;
- Dacă decizia se referă la „n” alternative posibile, clasamentul făcut de grup acestora nu trebuie să fie modificat prin luarea în considerare a unei noi alternative;
- Regula după care se ia decizia de grup, nu trebuie să fie independentă de opiniile individuale ale membrilor grupului, ci trebuie să depindă direct de acestea;
- Decizia de grup nu trebuie să fie identică cu opinia unui singur membru al grupului, fără a ține seama de opinia celorlalți membri ai grupului decident.

La elaborarea și fundamentarea deciziilor de grup, trebuie

²⁰⁶ Burduș, E. - *Fundamentele managementului organizației*, Ediția a doua, Editura Economică, București, 2007

²⁰⁷ Boldur Gh. - *Fundamentarea complexă a procesului decizional economic*, Editura Științifică, București, 1973

să se țină seama de toate aceste cerințe specifice, ceea ce nu este întotdeauna prea ușor având în vedere diversitatea opiniilor exprimate de către membrii grupului decident, în funcție de comportament, interese sau chiar nivel de pregătire.

Membrii unui grup decident pot participa fie la toate, fie numai la unele dintre etapele procesului decizional strategic. Pentru ca o decizie să fie de grup (participativă), membrii grupului decident trebuie să participe cel puțin la etapa de alegere a variantei optime, așa cum rezultă și din figura 14.4.

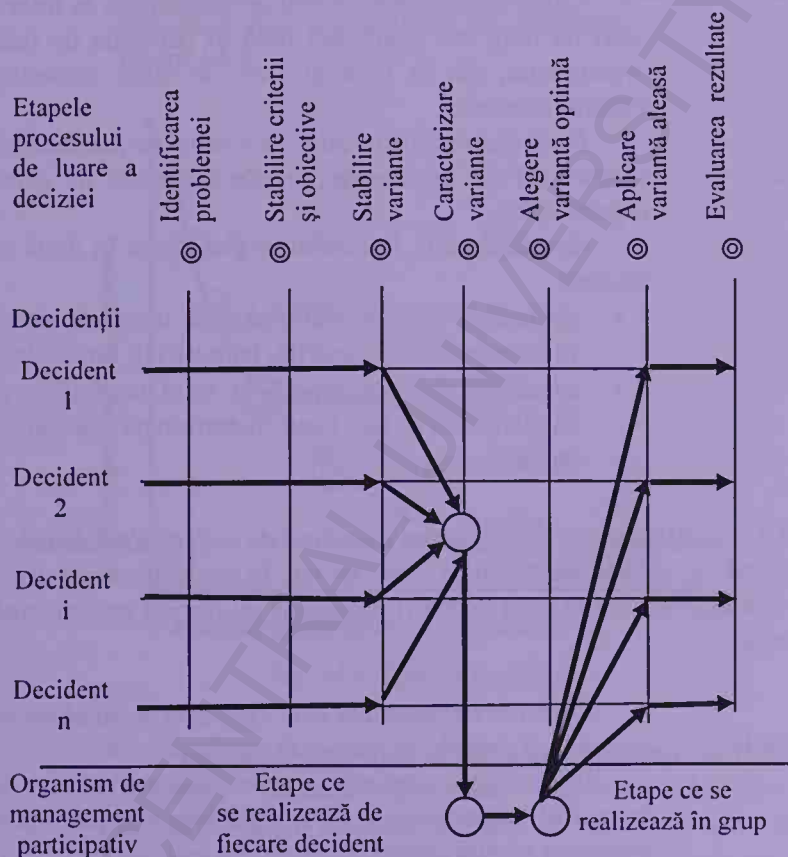


Fig. 14.4. Fundamentarea deciziilor de grup

Așa cum rezultă din figura 14.4., în procesul de fundamentare a deciziilor strategico-tactice de grup, membrii grupului decident trebuie să participe cel puțin la etapa de alegere a variantei optime în cadrul căreia opțiunea trebuie influențată de către toți membrii grupului decident. Potrivit cerințelor de raționalitate specifice deciziilor de grup, pentru a putea vorbi de o decizie de grup, varianta optimă trebuie să fie rezultatul opțiunii tuturor membrilor grupului decident.

Evident că membrii grupului decident pot participa la toate etapele procesului decizional strategic.

14.2.4. Clasificarea deciziilor după periodicitate

Deciziile de management pot fi clasificate după periodicitate în decizii: *unice și repetitive (periodice și aleatorii)*.

Decizii unice

Deciziile unice sunt cele care se fundamentează și se elaborează o singură dată, în cadrul organizației, sau de un număr foarte redus de ori la intervale mari de timp.

Chiar dacă aceste decizii se elaborează la intervale foarte mari de timp sau o singură dată în perioada de funcționare a organizației, ele în general sunt de mare importanță pentru viitorul acesteia.

Decizii repetitive

Deciziile repetitive sunt cele care se fundamentează și se elaborează de mai multe ori în perioada de funcționare a organizației.

Aceste decizii, la rândul se pot grupa în două categorii și anume:

- *periodice*, care se elaborează la intervale de timp determinate (anual, semestrial, trimestrial, lunar, decadal etc.);
- *aleatorii*, care se repetă în mod neregulat, necesitatea fundamentării lor fiind determinată de factori necontrolabili.

14.2.5. Clasificarea deciziilor după numărul de criterii decizionale

Numărul de criterii decizionale care se iau în considerare la fundamentarea deciziilor manageriale stă la baza grupării deciziilor în: *decizii unicriteriale și decizii multicriteriale*.

Decizii unicriteriale

Deciziile unicriteriale sunt cele care se fundamentează și se elaborează ținându-se seama de un singur criteriu decizional.

În condițiile creșterii complexității activităților desfășurate în cadrul organizațiilor și a interdependenței dintre acestea, ponderea acestei categorii de decizii este din ce în ce mai mică.

Decizii multicriteriale

Decizii multicriteriale sunt cele care se fundamentează și se elaborează ținând seama de mai multe criterii decizionale.

În cadrul organizațiilor ponderea cea mai mare o dețin situațiile decizionale multicriteriale, de grup, în condiții de risc sau incertitudine și aleatorii. În realitate însă, în practica managerială nu se poate spune că în toate organizațiile se întâlnește o pondere mare a acestor categorii de decizii. Aceasta, deoarece managerii, fie din necunoaștere, fie din comoditate manifestă tendința de a considera și soluționa, spre exemplu, o situație decizională în condiții de risc, printr-o decizie în condiții de certitudine, sau o situație decizională multicriterială printr-o decizie unicriterială.

14.3. Psihologia deciziilor

Se poate vorbi de psihologia deciziilor, deoarece procesul de fundamentare și elaborare a deciziilor depinde nu numai de volumul de informații și de exactitatea acestora, ci și de comportamentul celor care participă la acest proces (tipul de decidenți) și de relația dintre autoritatea formală și informală al decidenților și de relația dintre decidenți și cei care o aplică.

Tipuri de decidenți

În raport de gradul de participare la opțiunea pentru varianta optimă (hotărârea cu care ia decizia) și volumul și exactitatea informațiilor necesare fundamentării deciziilor, deosebim mai multe tipuri de decidenți, așa cum reiese din figura 14.5.

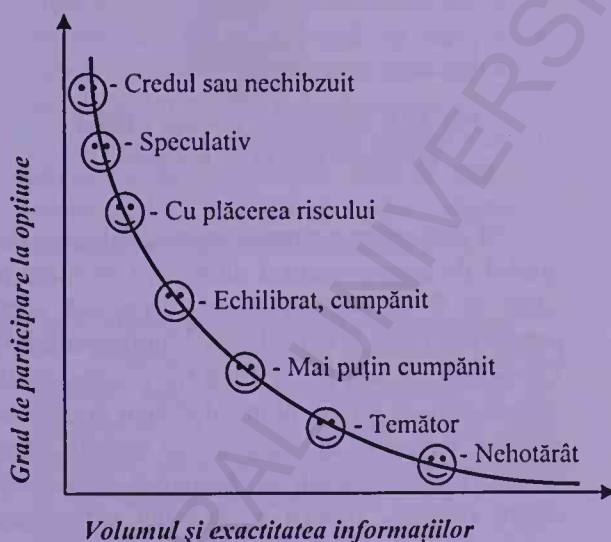


Fig. 14.5. Tipuri de decidenți

Fiecare dintre tipurile de decidenți prezentați mai sus, va influența calitatea deciziilor elaborate. Evident că la fundamentarea deciziei trebuie să participe cât mai mulți decidenți care dispun de un volum cât mai mare de informații.

Relația dintre autoritatea formală și informală

Referitor tot la personalitatea decidentului, un alt element psihologic determinant pentru procesul decizional și implicit pentru calitatea deciziei manageriale este reprezentat de relațiile dintre autoritatea formală (dată de reglementările potrivit cărora decidentul este abilitat în funcție) și autoritatea informală (dată de caracteristicile individuale, între care personalitate, nivel de pregătire, capacitate de analiză și sinteză, antecedente în reușite profesionale, influența asupra mediului etc.).

Cele două tipuri de autoritate caracteristice decidentului (formală și informală) se pot găsi în una dintre cele trei situații, așa cum rezultă din figura 14.6.

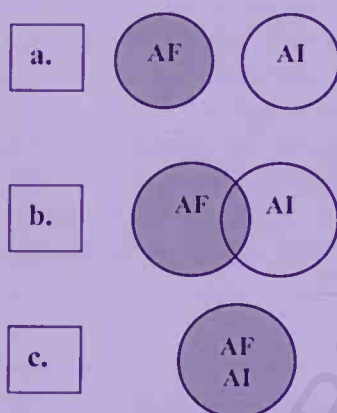


Fig. 14.6. Autoritatea formală (AF) și informală (AI) la un decident

Și prin prisma acestui aspect, calitatea deciziei depinde de gradul de suprapunere a autorității formale pe cea informală. Ideal ar fi ca acestea să se suprapună complet (situația c), pentru a asigura premisele unei fundamentări corecte a deciziei. Elementul psihologic definitoriu pentru calitatea deciziei este reprezentat de relația dintre decident și cei care implementează decizia. Referitor la acest aspect trebuie remarcată importanța pregătirii decidentului în domeniul comunicării și al relațiilor dintre oameni, pentru a dezvolta capacitatea acestuia de a comunica și de a dezvolta relații cu alte persoane, de a înțelege natura umană. Această comunicare este importantă atât pentru a folosi cunoștințele celor care aplică decizia, cât și pentru reducerea rezistenței la aplicarea deciziei.

14.4. Structura procesului decizional

Elaborarea și fundamentarea deciziilor strategice și tactice reprezintă un proces, întrucât presupune mai multe etape ce grupează activități specifice. Conținutul, numărul și ordinea etapelor de elaborare a deciziilor depind de natura abordării decizionale.

14.4.1. Abordări decizionale

În teoria managementului, abordările procesului decizional pot fi grupate, după caracterul și utilitatea lor, în două categorii: *descriptive* și *normative*²⁰⁸.

²⁰⁸ Nicolescu, O., Burduș, E., Zorlențan, T., Căprărescu, G., Verboncu, I., Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992

**Abordări
descriptive**

În contextul unei abordări descriptive, procesul decizional se prezintă așa cum se realizează el în activitatea practică a organizației. Potrivit acestei abordări, procesul decizional trebuie tratat în ansamblul său, pentru a evidenția o serie de elemente caracteristice, un accent deosebit punându-se pe factorul uman. Aplicabilitatea acestei abordări a procesului decizional este limitată de faptul că nu prezintă un model de luare a deciziei, care să cuprindă etapele procesului decizional, metodele și tehnicile folosite.

**Abordări
normative**

Abordările normative prezintă procesul decizional așa cum ar trebui să se desfășoare în practica activității de management, pentru a elabora decizii eficiente. Teoriile care se încadrează în abordarea normativă, vizează procesul decizional în ansamblul său, pornind de la o metodologie unitară, care într-o viziune sistemică cuprinde ansamblul etapelor, metodelor și tehnicilor necesare fundamentării deciziei de management.

Elaborarea unei teorii asupra modului de fundamentare și implementare a deciziei, care să constituie ghid în activitatea managerilor, constituie unul dintre avantajele abordării normative a procesului decizional.

14.4.2. Etapele procesului decizional strategico-tactic**Structura
procesului
decizional
strategic**

Structura procesului decizional constă tocmai în numărul și ordinea etapelor de fundamentare a deciziei, în conținutul fiecărei etape. Toate acestea diferă însă în funcție de tipul abordării, caracteristicile situației decizionale concrete, precum și în funcție de condițiile concrete ale organizației și de cunoștințele, calitățile și deprinderile managerilor.

**Etapele potrivit
abordării
normative**

Potrivit abordării normative de fundamentare și elaborare a deciziilor strategice și tactice, procesul decizional cuprinde următoarele etape²⁰⁹:

- Identificarea și definirea problemei;
- Stabilirea variantelor posibile;
- Stabilirea criteriilor și obiectivelor decizionale;
- Caracterizarea variantelor decizionale;
- Alegerea variantei optime;
- Aplicarea variantei alese;
- Evaluarea rezultatelor.

Aceste etape se parcurg într-o anumită ordine așa cum reiese din figura 14.7.

²⁰⁹ Burduș, E. - *Fundamentele managementului organizației, Ediția a doua*, Editura Economică, București, 2007

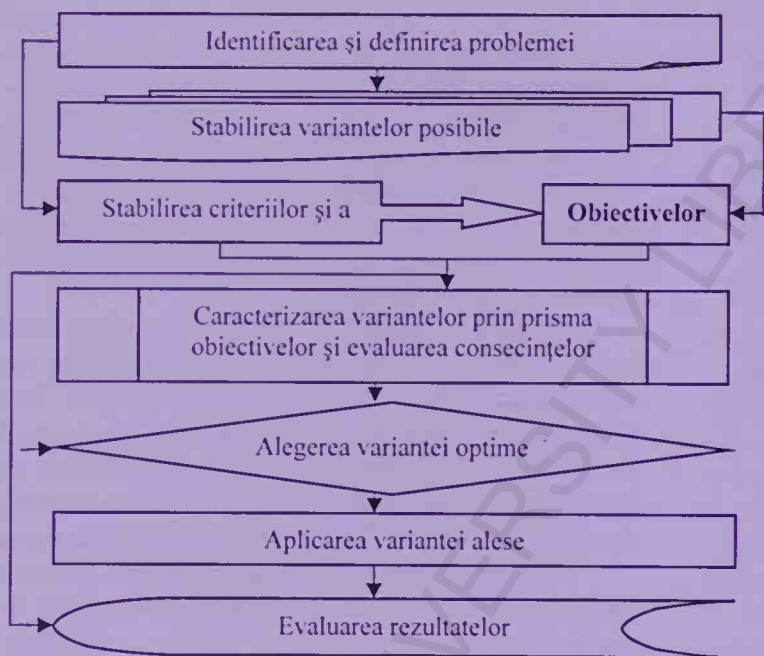


Fig. 14.7. Etapele procesului decizional

Identificarea și definirea problemei

Rolul decidentului individual sau de grup în această etapă constă în a identifica o problemă decizională și a o diferenția de una nedecizională. Sesizarea unei situații decizionale constă în operația de constatare a existenței mai multor căi de acțiune pentru realizarea unui obiectiv. Constatarea se poate baza pe experiența decidentului, sau se poate face prin utilizarea unor metode, între care metoda analogiilor poate juca un rol important.

După identificarea problemei decizionale, decidentul va prezenta într-un scurt rezumat, principalele sale caracteristici. Această definire a problemei decizionale se impune mai mult în cazul deciziilor de grup, întrucât o justă stabilire a situației permite o mai bună comunicare a ideilor între membrii grupului decident. Necunoașterea perfectă a problemei decizionale poate genera efecte negative.

Stabilirea variantelor posibile

Prin identificarea problemei decizionale, în cadrul primei etape, decidentul constată existența mai multor variante. Aceste variante sunt cercetate în amănunt în această etapă prin inventarierea alternativelor posibile de realizare a obiectivelor decizionale. Această inventariere se poate face în funcție de gradul de participare a decidentului prin două căi:

- *inventariere pasivă*, când decidentului i se prezintă variantele, fără ca el să depună un efort în acest sens;

- *inventariere activă*, când însuși decidentul stabilește variantele posibile prin diferite metode, între care analogia joacă un rol important.

Stabilirea criteriilor și obiectivelor decizionale

Criteriile de decizie sunt puncte de vedere ale decidentului cu ajutorul cărora izolează anumite aspecte ale realității. La elaborarea deciziilor pot fi utilizate numeroase criterii, între care: *profitul, calitatea, gradul de încărcare al capacității de producție, durata de realizare a unui obiectiv, volumul de investiții etc.*

Criteriile de decizie se caracterizează prin mai multe niveluri. Astfel, profitul pe unitatea de produs, spre exemplu, prezintă mai multe niveluri, în funcție de sortotipodimensiune, de tehnologia de fabricație etc. Toate aceste niveluri corespunzătoare unui criteriu de decizie, pot reprezenta tot atâtea obiective decizionale posibile. Deci, obiectivul unui proces decizional, din punctul de vedere al unui criteriu, este nivelul propus a fi realizat pentru acel criteriu. Spre exemplu, dacă criteriul de decizie este *profitul*, se poate stabili drept obiectiv „maximizarea profitului”. Sau, dacă criteriul decizional este *durata de realizare a unei lucrări*, obiectivul poate fi „minimizarea duratei” ș.a.m.d.

În cadrul acestei etape a procesului decizional, decidentul trebuie să țină seama de posibilitatea divizării criteriilor, a grupării acestora și de proprietatea de independență a criteriilor.

Două criterii sunt independente dacă alegerea unui obiectiv din punctul de vedere al unui criteriu, nu are absolut nici o influență asupra alegerii obiectivului din punctul de vedere al celuilalt criteriu.

Caracterizarea variantelor decizionale

Existența mai multor variante pentru realizarea unui obiectiv a fost sesizată în prima etapă, inventarierea tuturor variantelor posibile s-a făcut în etapă a doua, iar în această etapă se caracterizează aceste variante prin prisma obiectivelor și criteriilor decizionale.

Caracterizarea variantelor decizionale constă în stabilirea pentru fiecare variantă a consecințelor, adică a rezultatelor potențiale care se vor obține prin aplicarea acestora. Această stabilire a consecințelor este o activitate de prevedere, care suportă influența mai multor variabile aleatoare. Cu cât se vor stabili mai corect aceste consecințe, cu atât calitatea procesului decizional și implicit a deciziei va fi mai bună și invers. Consecințele, în raport de fiecare situație decizională concretă se vor stabili în condițiile fiecărei stări a naturii, sau stări a condițiilor obiective.

**Alegerea
variantei
optime**

Această etapă este cunoscută în literatura de specialitate și sub denumirea de „decizie propriu-zisă”, deoarece în cadrul ei are loc alegerea din mai multe căi de acțiune a uneia care corespunde cel mai bine criteriului sau criteriilor utilizate.

Fiecărei variante a unei situații decizionale îi corespund anumite consecințe. Mulțimea consecințelor constituie bază pentru alegerea variantei optime. Acestea vor fi utilizate în cadrul modelului de fundamentare a deciziilor, model care se alege în funcție de tipul situației decizionale.

Mulțimea variantelor decizionale poate fi finită sau infinită, decidentul alegând varianta optimă folosind – după caz – o serie de metode corespunzătoare proprietăților modelului matematic caracteristic situației decizionale date.

Dacă notăm cu $V = \{ v_1, v_2, \dots, v_n \}$, mulțimea variantelor decizionale, problema fundamentării deciziei constă în determinarea variantei optime, ca element de preferință a decidentului în funcție de rezultatele potențiale ce s-ar obține.

Variantele unei probleme decizionale pot fi considerate ca mijloace de realizare a unei acțiuni. În această etapă nu se poate vorbi de o importanță mai mare sau mai mică a diferitelor variante, până în momentul alegerii variantei optime.

**Aplicarea
variantei alese**

După ce decizia a fost adoptată, urmează redactarea, transmiterea și aplicarea acesteia. În cadrul acestei etape un rol deosebit revine decidentului în ceea ce privește motivarea și transmiterea deciziei luate.

Cu cât decidentul reușește mai mult să motiveze din punct de vedere al eficacității, cu atât aplicarea deciziei respective se va desfășura în condiții mai bune și invers. Atunci când executantul nu este convins de eficacitatea deciziei, el nu participă cu toată capacitatea sa la realizarea acestei decizii.

**Evaluarea
rezultatelor**

Evaluarea presupune compararea rezultatelor obținute cu obiectivele propuse, în vederea depistării abaterilor. Această etapă are un rol retrospectiv, dar și prospectiv, în sensul că pe baza ei se trag concluzii pentru viitor, pentru un nou ciclu de management, care trebuie să se desfășoare la un nivel calitativ superior.

14.5. Bibliografie

1. Boldur Gh. - *Fundamentarea complexă a procesului decizional economic*, Editura Științifică, București, 1973
2. Burduș, E. - *Fundamentele managementului organizației, Ediția a doua*, Editura Economică, București, 2007
3. Demetrescu M.C. - *Metode cantitative de marketing*, Editura Științifică, București, 1972
4. Drucker P.F. - *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Raw, New York, 1974
5. Nicolescu, O.
Burduș, E.
Zorlențan, T.
Căprărescu, G.
Verboncu, I.
Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992
6. Pintilie C. - *Conducerea unităților economice*, ASE, București, 1981
7. Rădăceanu E. - *Metode decizionale în conducerea sistemelor complexe*, Editura Militară, București, 1985
8. Rodin J. Rene - *La traque de la qualite. Les Editions d'Organizations*, Paris, 1988
9. Ursachi I.
Burduș E. - *Conducerea și organizarea unităților economice*, ASE, București, 1986
10. Ursachi I.
Burduș E. - *Caiet de lucrări aplicative la organizarea și conducerea unităților economice*, ASE, București, 1981

CAPITOLUL 15

MOTIVAREA PERSONALULUI

Adesea, când anumite persoane dintr-o organizație obțin rezultate necorespunzătoare în muncă, se apreciază că nu au fost suficient de motivate, față de altele care în aceleași condiții de muncă, în aceeași organizație au înregistrat performanțe notabile. De ce unele persoane sunt motivate și altele nu, dacă lucrează în aceleași condiții, uneori și sub îndrumarea aceluiași manager? Pentru a răspunde unei astfel de întrebări este necesar să fie cunoscute o serie de concepte și teorii motivaționale.

15.1. Definirea motivării

Motivarea adecvată a angajaților joacă un rol important în domeniul managementului, atât din punct de vedere practic, cât și teoretic. Nu trebuie să uităm că aceasta constituie suportul uneia dintre cele cinci funcții manageriale, cea de antrenare. În plus, motivarea reprezintă un factor determinant în procesul formării atitudinii față de muncă întrucât comportamentul la locul de muncă este un derivat din motivare.

Termenul *motivare* derivă din cuvântul latin „*moveo-movere*”, ceea ce înseamnă a mișca, a pune în mișcare. În DEX – Dicționarul Explicativ al Limbii Române *motivarea* se definește ca fiind „*acțiunea de a motiva și rezultatul ei; justificare*”²¹⁰.

Privitor la stabilirea conținutului termenului de motivare există exprimate în literatura de specialitate mai multe opinii care la o analiză atentă nu diferă sensibil. Atkinson definește motivarea ca fiind „*influența imediată manifestă, asupra direcției, intensității și persistenței acțiunii*”²¹¹, în timp ce Vroom o consideră „*un proces guvernat de alegere, realizat de persoane printre forme alternative ale activității voluntare*”²¹².

Pentru Nica P.C., motivarea reprezintă „*summa forțelor, energiilor interne și externe care inițiază și dirijează comportamentul spre un scop; acesta adată atins, va determina satisfacerea unei necesități*”²¹³. Alți autori, sugerează că „*motivarea este mai degrabă un instrument analitic, ce îl ajută pe analist să explice comportamentul,*

²¹⁰ Academia Română, Institutul de lingvistică „Iorgu Iordan” - DEX – Dicționarul Explicativ al Limbii Române, Ediția a II-a, Universul Enciclopedică, București, 1998

²¹¹ Atkinson J.W. - *An Introduction to Motivation*, New York: American Book-Van Nostrand-Reinhold, 1964

²¹² Vroom V.H. - *Work and motivation*, New York: Wiley, 1964.

²¹³ Nica P.C. și colaboratori - *Managementul firmei*, Editura Condor, Chișinău, 1994

decât un proces real”²¹⁴. Totuși, majoritatea acestor definiții au în comun sublinierea faptului că motivarea reprezintă un ansamblu de forțe, energii interne și externe, care inițiază și dirijează comportamentul uman, spre un anumit scop.

Motivarea este o activitate de influențare a oamenilor pentru a se implica în muncă. Dar, pentru a motiva personalul trebuie să se cunoască conceptul de motivație și sursele acesteia.

15.2. Conceptul de motivație

Definirea motivației

În DEX – Dicționarul explicativ al limbii române *motivația* este definită ca „totalitatea motivelor sau mobilurilor (conștiințe sau nu) care determină pe cineva să efectueze o anumită acțiune sau să tindă spre anumite scopuri”²¹⁵.

Definiții ale motivației, ce vizează atât latura fizică, cât și cea psihologică a acțiunilor angajaților, se regăsesc în sub diferite forme în literatura de specialitate, între care:

„gradul în care dorința și alegerea individului îl angajează într-un comportament specific”²¹⁶;

„procesul de declanșare, dirijare și menținere a activităților umane, fizice și psihice”²¹⁷;

„forțele activate de un angajat, prin care se inițiază și dirijează comportamentul său”²¹⁸;

„modificarea survenită în starea de echilibru a organismului, care îl determină pe om să acționeze până la reducerea acestei modificări”²¹⁹

Motivația explică gradul de implicare a oamenilor în procesul muncii. Se apreciază că un om este motivat pentru munca pe care o depune atunci când el depune un efort permanent pentru a realiza anumite obiective. Dimpotrivă, cel care muncește poate obține și rezultate, uneori bune, chiar superioare altora; se poate aprecia că nu este motivat, deoarece el nu a dat dovadă că a făcut un efort susținut pentru a atinge respectivele performanțe.

Considerăm că *motivația* este reprezentată de *gradul de orientare a unui efort persistent spre realizarea unui sau mai multor obiective*.

²¹⁴ Ambrose M.L., Kulik C.T. - *Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s*, Journal of Management, 1999

²¹⁵ Academia Română, Institutul de lingvistică „Iorgu Iordan” - DEX – Dicționarul Explicativ al Limbii Române, Ediția a II-a, Universul Enciclopedică, București, 1998

²¹⁶ Mitchell T.R. - *Motivation: New directions for Theory. Research and Practice*, Academy of Management Review, vol.7, nr.1, 1982

²¹⁷ Gibson J., Ivancevich J., Donnelly J. - *Management-Principles*, Editura Economică, București, 1996

²¹⁸ Gibson J., Ivancevich J., Donnelly J. - *Organisations*, Homewood, Illinois, 1988

²¹⁹ Mitchel L. - *Le motivation*, Chotard et Associes, Paris, 1991

Caracteristici ale motivației

Din definiția prezentată rezultă că motivația prezintă, în principal, următoarele caracteristici:

- *efortul* pe care persoana trebuie să-l depună pe perioada de desfășurare a muncii pe care o prestează, care este specific fiecărei munci desfășurate într-un anumit domeniu;
- *perseverența* cu care persoanele care depun un anumit efort caută să-și îndeplinească obiectivele, care este mult mai apreciată decât obținerea unor rezultate superioare, după care persoana respectivă evită să se mai implice în realizarea obiectivelor;
- *orientarea (direcția)* efortului depus, către realizarea obiectivelor organizației, care presupune să se lucreze inteligent, nu să se depună un efort fără rezultate;
- *obiectivele* organizației pentru care trebuie să lucreze oamenii motivați, spre deosebire de cei care urmăresc alte ținte în urma efortului depus.

Demotivația

Demotivația constă într-un *proces de diminuare a efortului depus pentru realizarea unor obiective ale organizației*.

Demotivația apare printr-o alterare a stării psihice a persoanei, ceea ce conduce la o diminuare a performanțelor obținute. Un proces de demotivare poate apărea în urma unor frustrări care se pot manifesta prin agresiune, răspunsuri iraționale, lipsa unei capacități de adaptare etc.

15.3. Componentele motivației

Oamenii depun un efort susținut din anumite motive și pot fi determinați să se angajeze la realizarea obiectivelor organizației prin anumite stimulente. Deci, principalele componente ale motivației sunt: *motivele și stimulentele*²²⁰.

Motivele

Motivele ca expresie a nevoilor și așteptărilor indivizilor, ce provin din lipsurile de la un moment dat și din credințele că în urma unui efort se pot obține anumite performanțe.

Stimulentele

Stimulentele de natură materială și psihosocială prin care indivizii sunt determinați să depună un efort susținut pentru realizarea obiectivelor urmărite de către cel care-i motivează.

Datorită diversității mari de nevoi pe care le resimt oamenii, s-a simțit nevoia clasificării acestora pe diferite trepte motivaționale, ceea ce a condus la elaborarea

⁸ Ambrose M.L. , Kulik C.T. - *Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s*, Journal of Management, 1999

mai multor teorii motivaționale, care au la bază nevoile. De asemenea, în raport de posibilitățile de a îndeplini anumite nevoi, stimulentele au fost și ele grupate, ceea ce a condus la factori motivaționali diferiți (economici, intrinseci sau relaționali).

15.4. Forme ale motivației

Diversitatea motivelor pentru care oamenii acționează de o anumită manieră, precum și diversitatea stimulentele care pot fi utilizate de către manageri pentru a motiva personalul conduc la existența mai multor forme ale motivării.

În raport de nevoia resimțită de către executant de a realiza sau nu sarcina pe care o are, motivația poate fi de două feluri: *intrinsecă* și *extrinsecă*.

Motivația intrinsecă

Motivația intrinsecă este reprezentată de un proces de angajare a persoanei la un efort susținut, datorită sentimentului de realizare, împlinire pe care-l resimte în urma îndeplinirii sarcinilor ce-i revin.

Motivația intrinsecă provine din relația directă dintre lucrător și sarcină, în care lucrătorul găsește o împlinire, realizare, drept pentru care el manifestă un interes deosebit pentru îndeplinirea sarcinii respective.

Motivația intrinsecă are ca sursă generatoare individul și nevoile / trebuințele sale. Ceea ce îl determină pe angajat să-și îndeplinească obiectivele la nivelul postului este munca în sine, acesta automotivându-se prin realizarea unor sarcini aflate în conformitate cu propriile aptitudini și abilități. Practic, în acest tip de motivare individului îi face plăcere să desfășoare o anumită activitate, pe care o înțelege, apreciază și prin care se autorealizează.

Motivația extrinsecă

Motivația extrinsecă reprezintă un proces de determinare a unei persoane să depună un efort susținut pentru îndeplinirea unei sarcini, prin anumite stimulente care provin din afara mediului de muncă reprezentat de sarcina pe care o are de îndeplinit.

Motivația extrinsecă are ca sursă generatoare elemente în afara individului, fiindu-i sugerată sau impusă. Dacă motivația intrinsecă este orientată pe individ, motivația extrinsecă presupune doi factori: angajatul și organizația.

Motivația extrinsecă este realizată de către alte persoane, în principal de către managerii responsabili de realizarea sarcinilor respective. În acest proces pot fi folosiți diferiți factori motivatori de natură materială și/sau psihosocială.

15.5. Forme ale motivării

În raport de tipul factorilor motivaționali folosiți de către cei care motivează personalul (managerii), motivația este de două feluri: *pozitivă și negativă*²²¹.

Motivarea pozitivă

Motivarea pozitivă constă în amplificarea recompenselor, inclusiv a satisfacțiilor personale, pe măsură ce persoana își intensifică eforturile pentru îndeplinirea unei sarcini și obține rezultate superioare.

Acest tip de motivare presupune o relație directă între efortul depus și rezultatele obținute, pe de o parte, și nivelul recompenselor și satisfacțiilor personale, pe de altă parte. Motivația pozitivă presupune folosirea unor factori motivaționali prin care se scoate în evidență rolul deosebit al laudei, recunoașterii și recompensei.

Motivarea negativă

Motivarea negativă constă în amenințarea cu sancțiuni în cazul neparticipării persoanei cu un efort susținut la realizarea sarcinilor ce-i revin.

Motivarea negativă poate fi folosită de către manageri, dar după o foarte bună cunoaștere a efectelor acesteia asupra personalului. Aceasta deoarece unele sancțiuni foarte mari pot avea efecte scăzute atât asupra celui sancționat, cât și asupra restului personalului din subordine. De asemenea, excesul de sancțiuni poate duce la o reducere a efectelor asupra personalului care devine insensibil la astfel de modalități folosite de către manageri.

15.6. Motivația și performanța

Așa cum reiese din definirea motivației, aceasta presupune depunerea unui efort susținut pentru realizarea unor sarcini și pentru îndeplinirea unor obiective. Aceasta nu înseamnă însă că întotdeauna persoanele motivate obțin și performanțe deosebite. Trebuie făcută distincția între motivție și performanță.

Legăm motivația de performanță, deoarece mulți consideră că o bună motivare, deci o creștere a satisfacției în muncă, va conduce neapărat la performanță. Practica a demonstrat însă că, mulți oameni care sunt foarte motivați și lucrează sârguincios mult timp nu au rezultate pe măsură, deci nu sunt neapărat performanți.

O altă categorie de specialiști consideră că, dimpotrivă, performanța determină satisfacția în muncă, mai ales atunci când performanța este urmată și de recompensele aferente. Dar, dacă recompensele nu sunt corect legate de performanță, este foarte posibil ca aceasta să nu conducă la o satisfacție în muncă, deci să nu reprezinte un suport pentru motivarea personalului. Dar, ce este performanța?

⁹ Burduș E., Căprărescu Gh. - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999.

Definirea performanței

Performanța este gradul de participare a unui membru al organizației la realizarea obiectivelor acesteia.

Cu cât gradul de participare al unui membru al unei organizații la realizarea obiectivelor acesteia este mai mare, se consideră că va înregistra o mai mare performanță, și invers. Dar performanța poate fi apreciată și prin nivelul rezultatelor obținute de către o anumită persoană. Iar dacă acest nivel se înscrie în așteptările organizației, reprezentate de obiectivele stabilite, el poate fi considerat ca performanță.

Factorii care contribuie la performanță

Performanța ce poate fi obținută de către un individ, într-o organizație, depinde de mai mulți factori, între care: *nivelul aptitudinilor, nivelul abilităților, înțelegerea sarcinii sau șansa.*

Chiar dacă un individ depune un efort susținut, îndreptat înspre realizarea unor obiective ale organizației, deci este bine motivat, el poate să nu obțină o performanță deosebită deoarece nu dispune de aptitudinile și abilitățile necesare, din care cauză efortul va fi consumat inefficient.

De asemenea, un individ bine motivat poate să înregistreze performanțe mai slabe din cauza unei neînțelegeri corecte a sarcinii, în timp ce unul mai puțin motivat, deci care va depune un efort mai redus, poate înregistra performanțe superioare deoarece acel efort redus este cheltuit numai pentru realizarea obiectivelor, sau pur și simplu are mai mult noroc.

B.C.U. „M. EMINESCU” IAȘI

15.7. Teorii motivaționale

Motivația a fost studiată de mai mulți specialiști din diferite puncte de vedere, ceea ce a condus la mai multe teorii motivaționale. Astfel, cei care au studiat motivația prin prisma a *ceea ce motivează* oamenii să depună un efort susținut au dezvoltat *teorii motivaționale bazate pe nevoi*, iar cei care au căutat să explice *cum apare motivația*, au dezvoltat *teorii motivaționale procesuale*.

15.7.1. Teorii motivaționale bazate pe nevoi

Între teoriile motivaționale bazate pe nevoi pot fi menționate: teoria ierarhizării nevoilor a lui A. Maslow, teoria ERG a lui C. Alderfer, teoria lui Herzberg, teoria necesităților a lui D. McClelland.

15.7.1.1. Teoria ierarhizării a lui A. Maslow

Structurarea nevoilor

Poate cea mai cunoscută teorie a motivației este cea elaborată de către *Abraham Maslow*, care este și cel mai citat autor pe probleme motivaționale. El pornește de la premisa că oamenii, în general, au cinci categorii de nevoi, pe care le situează pe cinci trepte motivaționale, începând cu cele de bază, care sunt și cele mai imperative, și continuând cu altele

mai importante, dar mai puțin imperative, până la ultima treaptă, reprezentată de nevoile care, practic, sunt inepuizabile, așa cum se poate observa din figura 15.1²²²

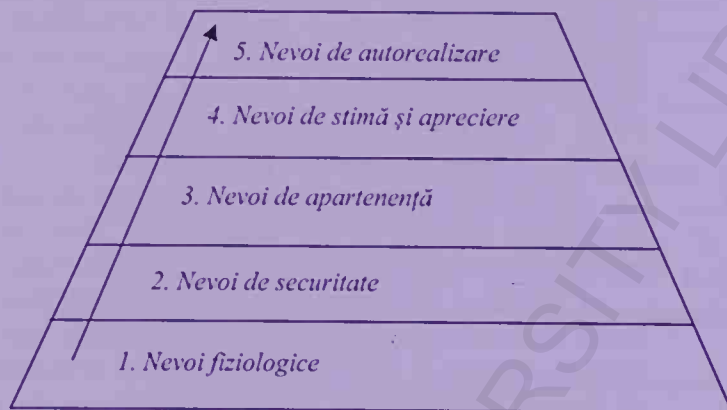


Fig. 15.1. Scara motivațională a lui Maslow

Nevoi de securitate

Nevoile de securitate reflectă tendința de a fi în afara oricărui pericol, de a fi protejat într-un mediu ordonat și bine structurat, care presupune siguranța locului de muncă, mediu de lucru confortabil, program de lucru confortabil, asigurări de pensii și de boală etc..

Nevoi de apartenență

Nevoile de apartenență prin care se asigură afecțiune, interacțiune socială, prietenie, dragoste, asigurate prin lucrul în echipă și posibilitatea de a dezvolta relații cu alte persoane.

Nevoi de stimă și apreciere

Nevoile de stimă și apreciere, care să redea sentimentul de competență, putere, independență, încredere, aprecierea și recunoașterea din partea celorlalți.

Nevoi de autorealizare

Nevoile de autorealizare sunt cel mai greu de îndeplinit, exprimă tendința persoanei de a-și dezvolta abilitățile, talentul și de a-și folosi cunoștințele cu maxim de eficacitate, de a se descoperi pe ea însăși.

În opinia lui A. Maslow, satisfacerea nevoilor în procesul motivării se face începând cu nevoile de bază (fiziologice) și continuând cu cele de ordin superior, până la nevoile de autorealizare, care sunt, practic, inepuizabile. Deci, nevoile de o treaptă motivațională inferioară care nu sunt satisfăcute au un caracter motivator. Dar, imediat ce ele au fost satisfăcute, își pierde caracterul motivator, întrucât individul își îndreaptă atenția spre nevoile de pe nivelul următor ș.a.m.d.

Potrivit acestei teorii, singurele nevoi care rămân motivatoare sunt cele de pe ultimul nivel, cele de autorealizare, care, pe măsură ce sunt satisfăcute, ele devin tot

¹⁰Maslow A.H. - *Motivation and Personality*, Third Edition, Harper and Row, 1987.

mai motivante. Dar, în procesul motivării nu se poate trece la satisfacerea unor nevoi de pe un nivel superior până când cele de nivelurile inferioare nu au fost satisfăcute.

Se poate observa din ierarhizarea nevoilor efectuate de către A. Maslow că, cei care au nevoi de ordin inferior sunt mai sensibili la o motivație extrinsecă, și pe măsură ce se urcă pe scara nevoilor, se trece la o motivare intrinsecă.

15.7.1.2. Teoria ERG a lui Alderfer

Bazată tot pe nevoi, teoria dezvoltată de către Clayton Alderfer²³ cuprinde o grupare diferită a nevoilor în doar trei grupe, de unde vine și denumirea prescurtată ERG (E – Existence, R – Relatedness, G – Growth): *nevoi de existență, nevoi de dezvoltare relații și nevoi de creștere (dezvoltare)*.

În ordinea satisfacerii lor, de la cele mai stringente până la cele mai complexe, nevoile reliefate de către C. Alderfer constau în: *nevoile de existență, nevoile de dezvoltare relații și nevoile de creștere, în ordinea satisfacerii lor, de la cele mai stringente la cele mai complexe*.

Nevoile de existență Nevoile de existență sunt cele care pot fi satisfăcute prin anumite condiții materiale, la fel ca și nevoile fiziologice evidențiate de către Maslow, referindu-se la nevoia de hrană, adăpost, condiții de muncă etc..

Nevoile de dezvoltare relații Nevoile de dezvoltare relații se referă la posibilitatea individului de a schimba concepții, sentimente, cu alți membri ai organizației, pe care le găsim la Maslow sub forma nevoilor de apartenență și de stimă și apreciere.

Nevoile de creștere Nevoile de creștere presupun implicarea oamenilor în procesul muncii, cu scopul folosirii complete a cunoștințelor, abilităților și deprinderilor, pentru dobândirea de noi abilități, cunoștințe, care să conducă la o creștere a capacităților persoanei.

Între teoria lui Maslow și cea a lui Alderfer există și asemănări, dar și deosebiri. Astfel, ca și Maslow, Alderfer susține că pe măsură ce se satisfac anumite nevoi de ordin inferior, dorința de a li se satisface nevoile de ordin superior crește. De asemenea, Alderfer susține că pe măsura satisfacerii nevoilor de creștere, acestea devin din ce în ce mai presante. Diferențele dintre cei doi apar în ceea ce privește ordinea de satisfacere a nevoilor. Spre exemplu, Alderfer susține că nu este necesar ca o nevoie de ordin inferior să fie satisfăcută pentru a satisface una de nivel superior. În același timp, Alderfer susținea că, dacă nevoile de ordin superior nu sunt satisfăcute, crește interesul individului pentru cele de ordin inferior. În concluzie, Alderfer susținea că toate cele trei categorii de nevoi pot fi operaționale în același timp, deci nu este necesară o satisfacere a lor într-o anumită ordine, deși el ierarhizează nevoile. Această ierarhie este însă importantă prin prisma factorilor motivaționali care pot fi utilizați. Spre exemplu, pentru satisfacerea nevoilor de ordin inferior se va apela la o

²³ Alderfer C.P. - *Existence, Relatedness and Growth* > *Human Needs*, in Organizational Setting, New York, Free Press, 1972

motivare extrinsecă, în timp ce satisfacerea nevoilor de ordin superior reclamă o motivare intrinsecă.

15.7.1.3. Teoria lui F. Herzberg

F. Herzberg grupează factorii care influențează comportamentul oamenilor în procesul muncii în două categorii: *factori de igienă* și *factori motivaționali*²²⁴.

Factori de „igienă”

Factorii de „igienă”, care sunt extrinseci, provin din afara relației omului cu sarcina de îndeplinit și se referă la salarii, securitatea muncii, relațiile cu superiorii, în realitate tot ceea ce condiționează relația cu mediul extern.

Factori motivaționali

Factorii motivaționali, care sunt intrinseci, provin din relația omului cu sarcina pe care urmează a o îndeplini și se concretizează în munca prestată, responsabilități atribuite sau asumate, recunoașterea contribuției și efortului depus, dezvoltarea carierei.

În opinia lui F. Herzberg, factorii de „igienă” provoacă insatisfacție dacă ei lipsesc, dar ei nu motivează, deci nu conduc la satisfacție. Singurii care motivează sunt cei legați direct de relația omului cu sarcina de îndeplinit, dacă bineînțeles factorii de „igienă” au fost asigurați în prealabil.

15.7.1.4. Teoria necesităților a lui McClelland

Spre deosebire de teoriile prezentate mai sus, teoria necesităților dezvoltată de către McClelland nu se bazează pe o ierarhizare a nevoilor pe care le au oamenii, deoarece toate categoriile de nevoi vor conduce la modalități specifice de motivare.

McClelland (9) pornește de la considerentul că nevoile sunt strâns legate de caracteristicile personale ale fiecărui individ și de mediul în care a trăit și s-a format, deci are puternice influențe de natură culturală. El își bazează teoria pe următoarele categorii de nevoi: *nevoi de realizare*, *nevoi de afiliere* și *nevoi de putere*²²⁵.

Nevoi de realizare

Nevoile de realizare se concretizează în dorința de a realiza sarcini provocatoare pentru nivelul de pregătire și pentru calitățile și abilitățile individului, fiind strâns legate de personalitatea fiecăruia.

Nevoi de afiliere

Nevoile de afiliere sunt exprimate de dorința oamenilor de a stabili și a menține relații cu alții, care derivă din orientarea lor către prietenie, colaborare, relații interpersonale.

Nevoi de putere

Nevoile de putere constau în dorința de a influența pe alții, de a controla și a impune punctul de vedere personal.

Dacă prima categorie este strâns legată de personalitatea individului, celelalte două au legătură cu relațiile cu alte persoane. În opinia lui C. McClelland, indivizii

¹²Herzberg F. - *Work and the nature of man*, Cleveland: World Publishing, 1966.

¹³McClelland D.C. - *Human motivation*, Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985

care manifestă o puternică dorință de realizare personală vor prefera situațiile în care își pot asuma responsabilități personale, iar rezultatele depind mai mult de calitățile și pregătirea lor și mai puțin de șansă. De asemenea, astfel de indivizi preferă sarcinile de dificultate medie și așteaptă o apreciere a rezultatelor obținute.

În raport de aceste trei categorii de nevoi evidențiate de către McClelland se va face și motivarea personalului. Spre exemplu, oamenii care au o mare nevoie de realizare vor putea fi motivați mai bine prin conceperea posturilor lor, astfel încât să-și poată folosi cu satisfacție pregătirea și abilitățile pe care le posedă. Apoi, oamenii care vor resimți o mare nevoie de afiliere vor fi puternic motivați în posturile în care au legături cu alte persoane, iar cei care resimt acut nevoia de putere vor putea fi motivați prin promovarea lor în posturi în care au impact asupra altor persoane.

McClelland atrăgea atenția asupra faptului că aceste categorii de nevoi influențează numai într-o anumită măsură angajamentul personalului la un efort susținut în vederea realizării unor obiective, deoarece o influență asupra acestui proces de angajare la efort o au și anumite valori personale, obiceiuri, precum și mediul în care acționează persoana respectivă.

15.7.2. Influența teoriilor motivaționale bazate pe nevoi asupra managementului

Teoriile motivaționale bazate pe nevoi, prezentate mai sus, scot în evidență posibilitatea motivării personalului de către manageri, prin satisfacerea diferitelor categorii de nevoi. În același timp însă, trebuie sesizat faptul că, nu există o unanimitate de puncte de vedere privind ierarhizarea nevoilor, necesitatea unei astfel de ierarhizări, precum și referitor la regăsirea acelorași nevoi standard la orice persoană. Spre exemplu, nevoile muncitorului din construcții diferă de cele ale unui cercetător, sau nevoile unui absolvent de facultate diferă de cele ale unei persoane în pragul pensionării.

În aceste condiții, ale diferențierii nevoilor, managerii trebuie să țină seama în procesul motivării de specificul fiecărui grup de persoane și chiar de specificul fiecărui subordonat în parte.

Un alt aspect de care trebuie să țină seama managerii în procesele de management, prin intermediul proceselor de motivare, constă în atenția care trebuie acordată satisfacerii nevoilor de ordin superior, căroră le corespunde o motivație intrinsecă. Deși o astfel de motivație nu este eficientă decât dacă au fost satisfăcute nevoile de ordin inferior, absența ei din instrumentarul managerial folosit conduce fie la o creștere exagerată a pretențiilor subordonaților privind recompensele materiale, fie la un proces de demotivare treptată a acestora. Desigur că trebuie să se țină seama și de faptul că unele categorii de subordonați sunt mult mai sensibile la motivația intrinsecă.

15.7.3. Teorii motivaționale procesuale

Teoriile motivaționale procesuale se caracterizează prin faptul că prin ele se încearcă să se surprindă *modalitatea prin care apare motivația*, în procesele de

muncă. Între aceste teorii care arată *cum* apare motivația se numără: *teoria așteptării* și *teoria echității*.

15.7.3.1. Teoria așteptării a lui V.H.Vroom

La baza teoriei așteptării stă percepția că *motivația apare ca urmare a rezultatelor pe care oamenii așteaptă să le obțină*. Ca promotor al acestei teorii este considerat Vroom V.H., care evidențiază în procesul de apariție a motivării următoarele elemente: *rezultatele, instrumentalitatea, valența, așteptarea și forța*²²⁶.

Rezultatele

Rezultatele exprimate prin consecințele ce urmează a fi obținute în urma unui efort depus. Acestea sunt de două categorii, după interesul pe care-l prezintă: *de ordinul întâi* (productivitate înaltă, cost redus etc.), pentru care este interesată, în primul rând, organizația prin managementul acesteia, și *de ordinul doi* (salarii mai mari, realizare personală etc.), pentru care este interesat individul care depune un anumit efort pentru a le obține, deci adoptă un anumit comportament. Rezultatele de ordinul doi sunt, de cele mai multe ori, consecința rezultatelor de ordinul întâi.

Instrumentalitatea

Instrumentalitatea este reprezentată de convingerea persoanei că un rezultat de ordinul întâi va fi urmat de un rezultat de ordinul doi, pentru care este interesat și pentru care, de fapt, depune un efort și adoptă un comportament.

Valența

Valența este exprimată de gradul de atractivitate al rezultatelor pentru individ. Ea se aplică atât la rezultatele de ordinul întâi, cât și la cele de ordinul doi, între acestea existând o anumită relație. *Astfel, valența unui rezultat de ordinul întâi este egală cu suma produselor dintre valențele rezultatelor de ordinul doi pe care le determină și instrumentalitățile aferente acestora.*

Așteptarea

Așteptarea constă în convingerea unui individ (probabilitatea) că un rezultat de ordinul întâi poate fi atins, printr-un efort pe care este capabil să-l depună.

Forța

Forța, ca produs final al celorlalte elemente, este reprezentată *de efortul care va fi orientat spre obținerea rezultatelor de ordinul întâi*. Ea reprezintă produsul dintre valența rezultatelor de ordinul întâi și așteptarea, sau convingerea individului în realizarea acestor rezultate.

În concluzie, potrivit teoriei așteptării promovată de către Victor Vroom, oamenii vor fi motivați să desfășoare activități atractive, pe care sunt convinși că le pot realiza și în urma cărora sunt convinși că vor fi recompensați corespunzător.

²²⁶Vroom V.H. - *Work and motivation*, New York: Wiley, 1964.

O sinteză a procesului de apariție a motivării în procesul muncii, potrivit teoriei așteptării a lui V. Vroom, este reprezentată în figura 15.2.

Potrivit exemplului din figura 15.2, pentru un individ, promovarea are un grad de atractivitate (valență) mai mare, (6) pe o scală de la 1 la 10, decât creșterea salariului (4), dar pentru aceasta, convingerea persoanei că se va produce dacă depune un efort pentru o anumită productivitate (instrumentalitatea) este mai mică (0,3) față de instrumentalitatea pentru creșterea de salariu (0,7).

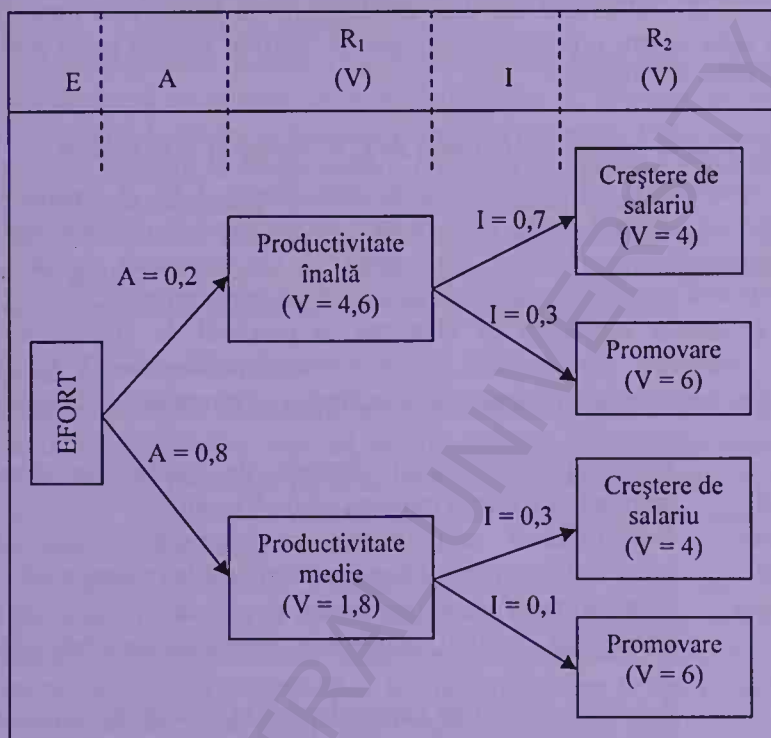


Fig. 15.2. Motivarea unui individ prin prisma teoriei așteptărilor

Pe baza acestor date se poate calcula valența rezultatelor de gradul I, ca sumă a produselor dintre valențele rezultatelor de gradul II pe care le determină și instrumentalitatea acestor rezultate. Deci, valența pentru o productivitate înaltă va fi:

$$4 \times 0,7 + 6 \times 0,3 = 4,6.$$

Valența pentru o productivitate medie va fi:

$$4 \times 0,3 + 6 \times 0,1 = 1,8.$$

Valența mai ridicată pentru o productivitate înaltă (4,6) nu înseamnă obligatoriu că individul va opta pentru a depune un astfel de efort, deoarece trebuie să se țină seama și de așteptările, convingerile individului că poate să atingă un astfel de rezultat de ordinul I, care pentru o productivitate înaltă, așteptarea este de 0,2, iar

pentru o productivitate medie este de 0,8. Aceasta înseamnă că efortul (forța) depus spre o productivitate înaltă se poate estima prin produsul dintre așteptarea și valența pentru o astfel de orientare, adică:

$$0,2 \times 4,6 = 0,92.$$

Similar, efortul (forța) depus spre o productivitate medie va fi de:

$$0,8 \times 1,8 = 1,44.$$

Se poate trage concluzia că, deși productivitatea înaltă este atractivă pentru individ, el va opta pentru o productivitate medie, potrivit acestei teorii a așteptărilor promovată de către V. Vroom.

15.7.3.2. Teoria așteptării abordată de L.W.Porter și E.E.Lawler

Teoria așteptării a fost abordată și de către Porter L.W. și Lawler E.E., care subliniau faptul că „*efortul depus nu conduce întotdeauna la performanță, întrucât intervin și personalitatea, abilitățile persoanei*”²²⁷. De asemenea, cei doi susțin că „*satisfacția este mai degrabă un efect decât o cauză a performanței*”²²⁸.

Porter și Lawler consideră ca elemente în procesul de apariție a motivării, următoarele: „*valoarea recompensei, probabilitatea recompensei, personalitatea, percepția rolului, performanța, recompensele, echitatea recompenselor și satisfacția*”²²⁹.

Valoarea recompensei	Valoarea recompensei depinde de gradul de atractivitate, similară cu valența evidențiată de Vroom.
Probabilitatea recompensei	Probabilitatea recompensei se exprimă prin așteptarea individului ca efortul depus să conducă la recompensă.
Personalitatea	Personalitatea este exprimată de caracteristicile individului, inteligență, abilități, cunoștințe, capacitate de efort, afectivitate etc.
Percepția rolului	Percepția rolului se concretizează în modul în care o persoană își vede munca pe care o depune.
Performanța	Performanța este influențată de efortul depus, de abilitățile și celelalte trăsături de personalitate și de percepția rolului îndeplinit.
Recompensele	Recompensele sunt rezultate dorite de către individ, care se pot regăsi în munca depusă (intrinseci), sau să provină din afară (extrinseci).
Echitatea recompenselor	Echitatea recompenselor reprezintă recunoașterea de către angajați a raportului dintre recompense și performanța realizată.
Satisfacția	Satisfacția este determinată de raportul dintre recompensele primite și cele considerate echitabile.

¹⁵Porter L.W., Lawler E.E. - *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin, 1968

¹⁶Porter L.W., Lawler E.E. - *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin, 1968

¹⁷Porter L.W., Lawler E.E. - *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin, 1968

Lawler E.E., abordând teoria așteptării, considera că în procesul motivării intervin următoarele așteptări: „*efort-performanță așteptată* și *performanță-rezultate așteptate*”²³⁰.

Efort-performanță așteptată Efort-performanță așteptată, prin care explică faptul că individul consideră un anumit efort pentru o performanță prestabilită, în raport de calitățile personale.

Performanță-rezultate așteptate *Performanță-rezultate așteptate*, prin care individul consideră un anumit nivel al performanței care va conduce la anumite rezultate dorite

Potrivit acestei teorii, pentru o bună motivare a personalului, managerii dintr-o organizație trebuie să se asigure că subordonații lor *se așteaptă* să poată îndeplini rezultatele de gradul I, deoarece au toate condițiile necesare. Deci, este necesar ca să se asigure aceste condiții necesare pentru creșterea așteptărilor subordonaților, ceea ce poate fi considerat ca o motivare a respectivilor subordonați.

De asemenea, este necesar ca managerii să clarifice toate relațiile dintre rezultatele de gradul I și cele de gradul II pentru a crește instrumentalitatea și, implicit, motivarea pentru obținerea unor performanțe superioare.

15.7.3.3. Teoria echității

Este cunoscut faptul că oamenii sunt mai motivați atunci când găsesc în munca depusă o anumită satisfacție, care își are originea în discrepanța dintre rezultatele dorite și recompensele pe care le primesc, și în corectitudinea cu care ei sunt răsplătiți pentru munca lor. Din această corectitudine a modului în care sunt recompensați oamenii a apărut teoria echității.

Teoria echității presupune „*compararea raportului dintre efortul pe care o persoană îl depune în muncă și recompensele pe care le obține, cu raportul dintre efortul depus de o altă persoană și recompensele obținute de respectiva persoană*”²³¹.

Ca teorie procesuală a motivației, teoria echității are la bază concepția potrivit căreia motivația are ca sursă compararea raportului dintre efortul pe care cineva îl depune și recompensele primite cu raportul dintre efortul depus de altă persoană și recompensele primite de aceasta. Când aceste raporturi sunt egale, angajatul poate considera că există un schimb corect între el și organizație, ceea ce conduce la satisfacție și la o motivare a respectivei persoane, iar când aceste raporturi sunt inegale, angajații remarcă existența inechității, ceea ce poate conduce la insatisfacție și la demotivare.

Potrivit teoriei echității, angajații sunt predispuși să corecteze inechitatea ori de câte ori o percep, prin diferite modalități, între care:

- modificarea efortului depus, în sensul scăderii sau creșterii acestuia după cum sesizează că este dezavantajat sau, dimpotrivă, avantajat;
- presiuni pentru o modificare a recompenselor primite (creșteri de salariu, promovări etc.);

¹⁸Porter L.W., Lawler E.E. - *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin, 1968

¹⁹Lawler E.E. - *Motivation in work organizations*, Monterey, CA:Brooks/ Cole, 1973.

- părăsirea locului de muncă pentru altul în aceeași organizație sau în altă organizație.

Există tendința angajaților de a face comparația între raportul dintre efortul și recompensele primite cu raportul dintre efortul și recompensele primite de către persoane asemănătoare lor. Spre exemplu, femeile se vor compara tot femei, ceea ce explică plata mai redusă uneori a femeilor față de bărbați.

În general, teoria echității s-a dezvoltat pe baza comparațiilor care se fac între nivelul de salarizare și efortul depus, deci au fost luate în considerare recompensele materiale. Ca urmare, managerii trebuie să se aștepte ca atunci când salariații sunt retribuiți necorespunzător, aceștia să reacționeze prin reducerea efortului, ceea ce va conduce la o productivitate mai mică, la o calitate mai slabă, sau chiar la părăsirea locului de muncă. Cu toate că la baza comparațiilor stau recompensele materiale, totuși salariații sunt cei care decid asupra procesului de comparare, ori aceștia reacționează diferit. De aceea este posibil că și atunci când se soluționează problema salarizării, angajații să sesizeze situația de inequitățe.

15.7.4. Modelul Porter – Lawler

Porter L.W. și Lawler E.E. își fundamentează modelul lor pe premisa că „satisfacția este mai degrabă efect și nu cauză a performanței”²³². Efortul dirijat către realizarea unor obiective nu conduce automat la performanță, întrucât aceasta depinde și de o serie de abilități și trăsături ale celui care urmărește realizarea obiectivelor. O reprezentare grafică a acestui model se prezintă în figura 15.3.

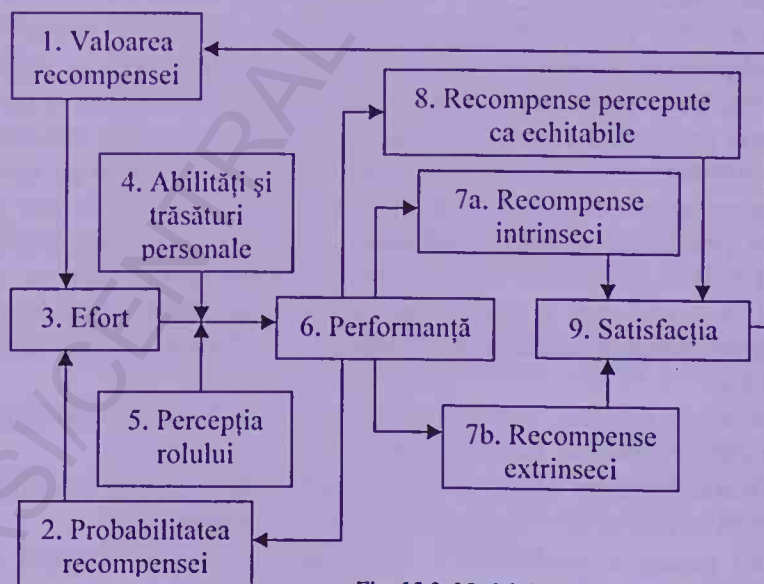


Fig. 15.3. Modelul Porter - Lawler

²⁰Porter L.W., Lawler E.E. - *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin, 1968

Așa cum reiese din figura 15.3, în opinia celor doi autori ai modelului, *efortul* dirijat către realizarea obiectivelor de gradul I (performanță concretizată în productivitate, calitate etc.) depinde de *valoarea recompensei* (corespunzătoare valenței din teoria așteptărilor) și de *probabilitatea recompensei* (corespunzătoare așteptării și instrumentalității din teoria așteptării). Altfel spus, o persoană depune efort în muncă pe măsură ce se așteaptă ca acest efort să fie urmat de recompense pe care le consideră valoroase.

Efortul depus nu va conduce automat la performanță, deoarece aceasta depinde și de *abilitățile și trăsăturile personale* ale persoanei și dacă aceasta percepe rolul ei în organizație. În raport de *recompensele intrinseci și extrinseci* și de faptul că acestea *sunt percepute ca echitabile* depinde *satisfacția* persoanei care a depus efortul. Satisfacția determină mai departe *valoarea recompensei*, sau gradul în care acestea sunt atractive sau nu, ceea ce va influența în continuare nivelul efortului îndreptat spre realizarea unor obiective.

15.7.5. Influența culturii asupra motivației

Ca și pentru celelalte componente ale managementului organizației, o perioadă îndelungată cercetările au urmărit găsirea celor mai bune soluții de motivare a personalului, fără a sesiza faptul că acestea suferă și o influență culturală, care face ca teoriile motivaționale să fie aplicate diferit, în diferite culturi.

Aplicarea diferențiată a motivării este motivată de diferențele culturale, care au fost scoase în evidență de către diferiți cercetători, între care se remarcă *G. Hofstede* și *F. Trompenaars*, care au caracterizat culturile prin prisma unor dimensiuni culturale, fiecare dintre acestea cuprinzând două laturi, în același timp complementare și contrare.

Este suficient să remarcăm faptul că, spre exemplu, într-o cultură cu un coeficient mai mare de individualism motivarea personalului se poate realiza mai degrabă prin stimulente care vizează autorealizare personală, în timp ce într-o cultură cu un coeficient mai mare de colectivism, autorealizarea nu are o importanță deosebită.

Dacă se are în vedere diferențierea culturilor prin prisma dimensiunii, distanța față de puterea mare, respectiv mică, se poate aprecia că motivarea personalului într-o cultură caracterizată printr-o distanță mare față de putere, ponderea motivării negative este mai mare decât a motivării pozitive care predomină în cadrul culturilor cu o distanță mică față de putere. Valori culturale diferite determină modalități diferite de motivare a personalului. Spre exemplu, importanța armoniei (*wa*) în cultura japoneză poate conduce la efecte negative în procesul motivării, atunci când acesta determină o perturbare a armoniei în organizație și în cadrul grupului din care face parte fiecare persoană. Exemplele ar putea continua pe tema diferențierii procesului de motivare și de aplicare diferită a teoriilor motivaționale în organizațiile care funcționează în diferite culturi. Ceea ce este important de reținut se referă deci la atenția pe care trebuie să o acorde managerii, în procesul motivării, acestor influențe ale culturii naționale și asupra procesului de motivare, la fel ca și asupra celorlalte componente ale sistemului de management al organizației.

15.8. Bibliografie

1. Alderfer C.P. - *Existence, Relatedness and Growth Human Needs*, in Organizational Setting, New York, Free Press, 1972
2. Ambrose M.L. , Kulik C.T. - *Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s*, Journal of Management, 1999
3. Atkinson J.W. - *An Introduction to Motivation*, New York: American Book-Van Nostrand-Reinhold, 1964
4. Burduș E., Căprărescu Gh. - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999.
5. Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A., Miles M. - *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Economică, București, 2003.
6. Gary Johns - *Comportament organizațional*, Editura Economică, București, 1996.
7. Gibson J., Ivancevich J., Donnelly J. - *Management-Principles*, Editura Economică, București, 1996
8. Gibson J., Ivancevich J., Donnelly J. - *Organisations*, Homewood, Illinois, 1988
9. Herzberg F. - *Work and the nature of man*, Cleveland: World Publishing, 1966.
10. Lawler E.E. - *Motivation in work organizations*, Monterey, CA:Brooks/Cole, 1973.
11. Maslow A.H. - *Motivation and Personality*, Third Edition, Harper and Row, 1987.
12. McClelland D.C., Winter D.G. - *Motivating economic achievement*, The Free Press, New York, 1969.
13. McClelland D.C. - *Human motivation* , Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985
14. Mitchell T.R. - *Motivation: New directions for Theory. Research and Practice*, Academy of Management Review, vol.7, nr.1, 1982
15. Mitchel L. - *Le motivation*, Chotard et Associes, Paris, 1991
16. Nica P.C. și colaboratori - *Managementul firmei*, Editura Condor, Chișinău, 1994
17. Porter L.W. - *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin, 1968
18. Robbins S.P. - *Organisational Behavior. Concept, Controversies, Applications*, Prentice-Hall, New Jersey, 1998
19. Vroom V.H. - *Work and motivation*, New York: Wiley, 1964.
20. Academia Română, Institutul de lingvistică „Iorgu Iordan” - *DEX – Dicționarul Explicativ al Limbii Române*, Ediția a II-a, Universul Enciclopedică, București, 1998

CAPITOLUL 16

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

16.1. Conceptul de cultură organizațională

Este recunoscut faptul că eficacitatea muncii depuse și implicit rezultatele economico-financiare ale unei întreprinderi depind de calitățile și gradul de motivare al angajaților și managerilor. Dar, aceste rezultate mai depind și de o calitate a întreprinderii, sau organizației în general, foarte greu de sesizat, un anumit stil sau manieră de a rezolva problemele, care poate uneori să fie mai puternică decât voința unei anumite persoane sau unui anumit grup de persoane. Pentru a înțelege această manieră specifică de soluționare a problemelor trebuie să se pătrundă dincolo de anumite cifre, dotări cu utilaje etc., în ceea ce se cunoaște sub denumirea de *cultură organizațională*.

16.1.1. Definirea culturii organizaționale

Cultura organizațională poate fi definită ca „un model complex de credințe și speranțe, care include filosofii, valorile, postulatele, atitudinile și normele comune membrilor organizației respective”²³³.

În realitate, două organizații pot foarte bine aparține aceleiași ramuri sau subramuri, pot avea același profil de activitate, pot fi situate în aceeași regiune, pot avea aceeași structură organizatorică și totuși ele pot fi foarte diferite pentru componenții lor. Ce le face atât de diferite? Cum devin ele diferite? Noțiunea de cultură a organizației răspunde în mare măsură la aceste întrebări.

Orice grup de persoane care au lucrat împreună o anumită perioadă de timp, orice organizație sau orice organism public, mai devreme sau mai târziu, produce o anumită filozofie, o serie de tradiții și obiceiuri comune. Toate acestea sunt unice în felul lor și caracterizează foarte bine organizația respectivă, făcând-o să se distingă de altele în bine sau în rău.

Cultura organizației este un mod de gândire, un mod specific de a vedea problemele și a le rezolva, un sentiment de apartenență la o echipă. Acest sentiment există pentru că oamenii au constatat că totul merge bine așa, ei fiind convinși că acest sentiment merită să fie perpetuat.

Cultura organizației dă naștere la un anumit jargon specific fiecărei organizații, jargon pe care-l înțeleg numai membrii respectivei organizații. Spre exemplu, în

²³³ Burduș E. - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 2007

cadrul firmei McDonald's, despre angajații fideli se spune că „*le curge ketchup prin vine*“, sau despre angajații firmei Eastman Kodak Co., se spune că ei lucrează „*pentru bunicul galben*“.

16.1.2. Componentele culturii organizaționale

Așa cum reiese și din definiție, cultura organizației cuprinde mai multe componente: „*filozofia, valorile, normele, comportamentul, regulile*”²³⁴.

Filozofia

Filozofia specifică organizației are menirea de a orienta politica și strategia acesteia și în general atitudinea față de personalul propriu și față de clienți. Spre exemplu, în cadrul firmei Hewlett-Packard specificul filozofiei, care determină ceea ce se numește „*spiritul H-P*“, constă în convingerea că oamenii vor să facă un lucru bun, să depună o muncă creativă și că ei vor reuși dacă li se asigură un mediu favorabil.

Valorile

Valorile dominante pe care membrii unei organizații le împărtășesc exprimă idealurile spre care tind respectivii membri prin munca depusă în cadrul organizației. Spre exemplu, o anumită întreprindere tinde să realizeze produsele de „*cea mai bună calitate pe plan mondial*“.

Normele

Normele comune unui grup de persoane sau unei organizații reprezintă restricțiile în cadrul cărora acționează membrii grupului respectiv. Ele răspund la întrebarea „*Cum trebuie să lucreze și să se comporte angajații organizației respective?*” Spre exemplu, într-o organizație se poate urmări „*O zi normală de muncă pentru o zi normală de plată*“.

Comportamentul

Comportamentul care se înregistrează cu regularitate la personalul unei organizații, în raporturile dintre oameni se poate concretiza în *ritualuri și ceremonii* proprii respectivei organizații, precum și într-un *limbaj comun* folosit. Spre exemplu, o ceremonie frecvent întâlnită în cadrul organizațiilor constă în festivitatea de retragere la pensie a unui angajat.

Regulile

Regulile pe care trebuie să le urmeze salariații unei organizații pentru a avea o anumită ascensiune în cadrul acesteia, sau „*sforile*“ pe care trebuie să le tragă un nou angajat pentru a fi acceptat în cadrul organizației.

Nici una dintre aceste componente nu reprezintă singură cultura organizației, ci numai considerate toate la un loc, ele pot să dea o anumită semnificație acesteia.

Angajații unei organizații împart în comun anumite credințe și speranțe, care sunt la baza creării de bunuri și servicii, a unor conversații, comportamente sau emoții. În continuare, toate aceste lucruri, activități și sentimente sunt percepute de către angajații organizației, ajutându-i să înțeleagă și să interpreteze cultura organizației. În felul acesta, angajații unei organizații dau un sens evenimentelor care apar

²³⁴ Burduș E. - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 2007

la locurile de muncă, politicii organizației și mediului profesional al fiecăruia. Pentru a ilustra relațiile din cadrul culturii unei organizații, se prezintă în figura 16.1 aceste legături.

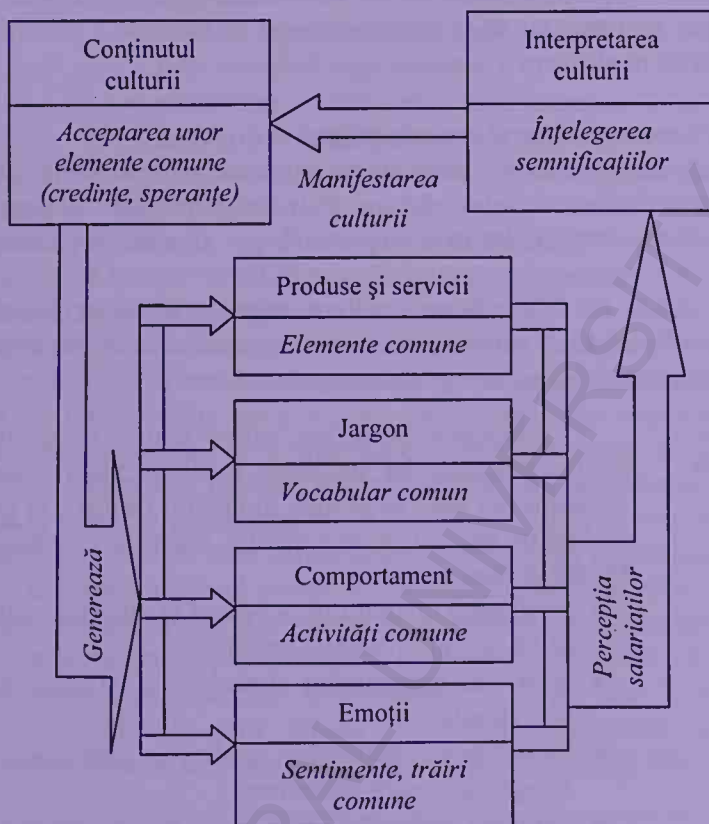


Fig. 16.1. Relațiile din cadrul culturii organizaționale

Așa cum reiese din figura 16.1, cultura unei organizații, prin componentele ei filosofie, valori etc. se manifestă prin produsele și serviciile întreprinderii, un anumit jargon sau vocabular comun, pe care numai angajații respectivei organizații îl înțeleg, un comportament comun care face ca angajații să desfășoare anumite activități comune și anumite sentimente și emoții comune pe care le trăiesc angajații respectivei organizații. Aceste manifestări ale culturii organizației sunt interpretate de către angajați, dându-le anumite semnificații, care în final caracterizează cultura organizației respective.

16.2. Evoluția culturii organizaționale

Adesea se pune întrebarea „Cum se formează cultura organizațională?” sau „Poate o cultură organizațională să fie modificată prin intervenția managementului?” De aceea este necesar să se prezinte modul de formare a culturii organizației, de întreținere și de modificare a acesteia.

16.2.1. Formarea culturii organizaționale

Este foarte dificil să se precizeze cu exactitate originile culturii unei organizații. Majoritatea specialiștilor sunt de părere că mediul ambiant extern organizației influențează cultura acesteia, dar în același mediu pot să apară organizații cu diferite culturi.

Potrivit opiniei lui Edgar Schein cultura organizației se formează în principal pentru a răspunde la două probleme cu care se confruntă orice organizație: „de adaptare la mediul ambiant extern și de integrare internă”²³⁵.

Adaptarea la mediul extern

Adaptarea la mediul extern constă în modalitatea prin care organizația își stabilește locul pe piață și se adaptează schimburilor care se produc în mediul extern. Un rol important în cadrul acestui proces revine elaborării strategiei, care la rândul ei presupune:

- precizarea misiunii organizației și alegerea căilor prin care se va îndeplini această misiune;
- stabilirea obiectivelor strategice și a consensului asupra obiectivelor;
- identificarea opțiunilor strategice prin care se vizează atingerea acestor obiective;
- definirea criteriilor prin care se va analiza gradul de îndeplinire a obiectivelor;
- precizarea sistemelor de control care vor fi utilizate în verificarea îndeplinirii obiectivelor stabilite.

Integrarea internă

Integrarea internă constă în soluționarea unor probleme care vizează menținerea unor relații de muncă eficace între membrii organizației. Problemele care trebuie soluționate pentru o integrare internă sunt în principal:

- stabilirea unui limbaj comun, a unor metode de comunicare și definirea semnificației date jargonului profesional specific organizației și conceptelor folosite în cadrul acesteia;
- stabilirea criteriilor de apartenență la organizație;

²³⁵ Schein E.H. - „Coming to a New Awareness of Organizational Culture”. Sloan Management Review, hiver, 1984

- precizarea regulilor după care se obține, se menține și se pierde puterea în cadrul respectivei organizații, precum și a modului în care se acordă statutul fiecărui angajat al acesteia;
- fixarea regulilor după care se stabilesc relațiile sociale între membrii organizației;
- elucidarea comportamentelor acceptabile și inacceptabile în cadrul organizației.

Se poate spune că o cultură organizațională a prins contur atunci când diferitele metode elaborate au funcționat atât de bine, încât ele se transmit și nou-veniților în cadrul respectivei organizații, când anumite comportamente se consideră atât de adecvate, încât se cer tuturor membrilor organizației, toate acestea devenind modul de a fi și de a gândi în raport de soluționarea problemelor.

Cultura organizațională este influențată încă de la crearea acesteia de către fondator, pentru ca ulterior ea să sufere modificări de pe urma unui amestec de idei, postulate atât ale fondatorului, cât și a celor care lucrează în respectiva organizație. Apoi, cultura organizațională este influențată de către cultura națională, de valorile și normele specifice contextului național în care funcționează organizația.

Valorile și normele dominante într-o cultură națională se vor reflecta printr-o serie de constrângeri externe care influențează funcționarea organizației și a culturii acesteia. Spre exemplu, regimul politic influențează modul în care o întreprindere face comerț într-o anumită țară. Dar, toate caracteristicile culturale ale unei societăți influențează comportamentul personalului, vocabularul folosit etc., în realitate toate componentele culturii organizației. Un exemplu în acest sens îl poate constitui influența culturii naționale prin prisma dimensiunii „distanța față de putere mare/mică”, evidențiată de G. Hofstede²³⁶, reprezentată în tabelul 16.1.

Tabelul 16.1

Efectele culturii naționale, prin dimensiunea „distanța față de putere”, asupra organizației, în țări cu o distanță față de putere:	
MICĂ (Austria, Danemarca, Suedia, SUA)	MARE (Brazilia, India, Mexic, Filipine)
• centralizare redusă; • structură organizatorică aplatisată; • diferențe mici de salarii; • diferențe mici între muncitori și funcționari.	• grad înalt de centralizare; • structură organizatorică alungită; • mari diferențe salariale; • diferențe de statut între muncitori și funcționari.

16.2.2. Metode de întreținere a culturii organizaționale

Menținerea culturii organizaționale se poate realiza în primul rând prin angajarea unor persoane compatibile cu specificul culturii și concedierea celor care

²³⁶ Hofstede G. - *Culture's Consequences: International Differences, in Work Related Values*, Beverly Hills, California, 1980.

nu se încadrează în respectiva cultură. Dar, în afară de aceste modalități, cultura organizației poate fi întreținută prin metode specifice, sau prin ritualuri și ceremonii de tot felul.

Reprezentarea grafică a întreținerii culturii organizaționale, precum și metodele de întreținere a acestei culturi sunt prezentate în fig. 16.2.

Așa cum rezultă din figura 16.2. între metodele specifice de întreținere a culturii pot fi menționate: *ceea ce managerii supraveghează, măsoară și stăpânesc, reacțiile la incidente și crize, cum concep managerii rolul lor, criteriile de recompensare și de acordare a statutului, criteriile de recrutare, selecție și*

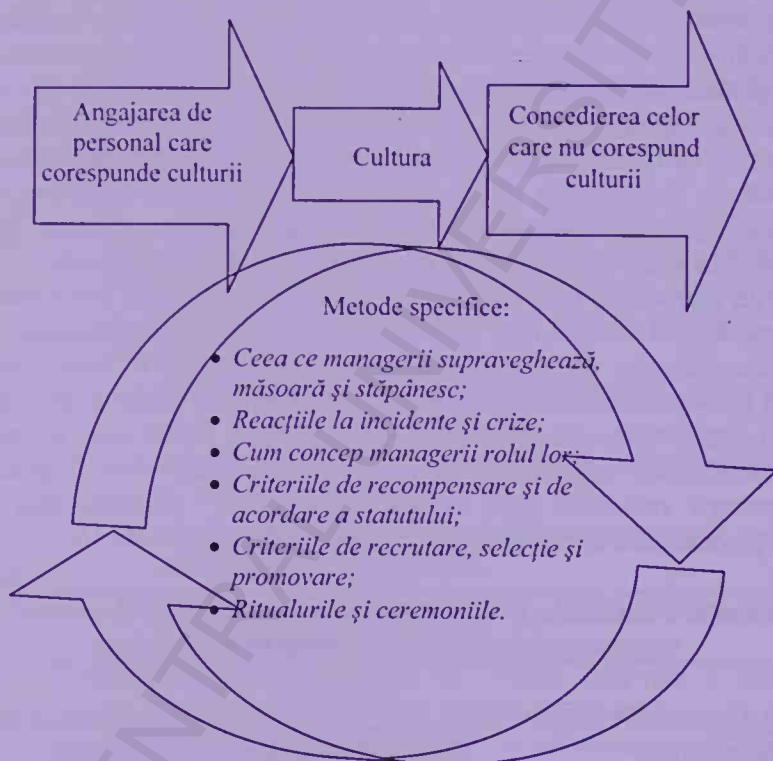


Fig. 16.2. Metode de întreținere a culturii organizaționale

promovare și ritualurile și ceremoniile.

Ceea ce managerii supraveghează, măsoară și stăpânesc

Ceea ce managerii supraveghează, măsoară și stăpânesc reprezintă o metodă prin care managerii acționează în mod sistematic, semnalând angajații asupra a ceea ce este important și ceea ce se așteaptă de la ei. Spre exemplu, dacă managerii insistă asupra unor activități de pregătire, de creștere a productivității muncii, de ridicare a competitivității, poate fi un semnal pentru angajați că în cadrul organizației se pune accentul pe evaluarea

acestui în funcție de performanțe. Dimpotrivă, dacă realizările personale nu fac aproape niciodată obiectul preocupărilor managerilor, înseamnă că în cadrul respectivei organizații nu se pune accent pe pregătirea personalului.

Reacțiile la incidente și crize organizaționale

Modul în care acționează managerii la criză, cum aceasta este înfruntată, poate întări cultura organizațională existentă sau poate conduce la apariția de noi valori și norme care să modifice respectiva cultură organizațională. Spre exemplu, o organizație confruntată cu o problemă de reducere de personal, dacă va apela la concedieri sau la menținerea personalului prin alte căi, arată în realitate specificul culturii organizaționale, valorile respectate în cadrul organizației.

Cum concep managerii rolul lor

Cum concep managerii rolul lor constituie o altă modalitate prin care managerii transmit anumite mesaje culturale importante executanților. Spre exemplu, managerii prin comportamentul lor repetat de respect față de clienți, pot transmite angajaților mesajul de a întreține relații bune cu clienții. Deci, cum își îndeplinesc managerii rolul, sau cum își exercită funcțiile managementului, reprezintă tot atâtea posibilități de întreținere sau de schimbare a culturii organizației.

Criterii de recompensare și de acordare a statutului

Criteriile de recompensare și de acordare a statutului prin care se apreciază sau se sancționează diverse comportamente sugerează angajaților prioritățile și valorile respectate de către manageri și de către organizație contribuind la întreținerea acestora și implicit a culturii organizaționale. De asemenea, modul în care se atribuie statutul, în care se apreciază acesta prin diferite favoruri are menirea de a transmite angajaților specificul culturii organizaționale, de a o menține sau de a o schimba. Sistemul de recompense reprezintă una dintre posibilitățile cele mai semnificative de întreținere sau de schimbare a culturii organizaționale.

Criteriile de recrutare, selecție și promovare

Criteriile de recrutare, selecție și promovare constituie pentru organizații una dintre modalitățile fundamentale de menținere a culturii organizaționale. Apoi, multe dintre caracteristicile unei culturi organizaționale sunt întărite prin aceste criterii.

Ritualurile și ceremoniile

Ritualurile și ceremoniile reprezintă alte valori specifice culturii unei organizații. Anumite practici manageriale pot deveni în ochii salariaților ritualuri specifice organizației și componente ale culturii acesteia. Ritualurile, ca activități planificate și concertate, au o semnificație deosebită pentru cultura organizațională. Spre exemplu, recepțiile organizate cu ocazia integrării noilor angajați în cadrul unor organizații au

menirea de a încuraja trăirea unor sentimente comune de către angajații respectivei organizații.

16.2.3. Schimbarea culturii organizaționale

Aceleași metode și mecanisme prin care se poate întreține o cultură organizațională pot contribui și la schimbarea acesteia. Altfel spus, o cultură organizațională se poate schimba prin:

- schimbarea obiectului atenției managerilor;
- modificarea modului de a trata situațiile de criză și de a reacționa la incidente;
- schimbarea criteriilor de recompensare și de acordare a statutului în cadrul organizației;
- schimbarea criteriilor de recrutare, selecție și promovare a personalului din cadrul organizației;
- modificarea modului de îndeplinire a rolurilor de către manageri;
- modificarea ceremoniilor și ritualurilor din cadrul organizației.

În cazul în care, spre exemplu, salariații unei organizații vor mai fi mai bine recompensați nu atât pentru exactitatea și nivelul cantitativ al rezultatelor, ci pentru participarea acestora la realizarea unor sarcini mai dificile, sau cu un grad înalt de noutate, această atitudine va fi un semnal pentru angajați de schimbare a culturii organizaționale.

Schimbarea culturii organizaționale întâmpină o rezistență din partea angajaților, rezistență datorată atât individului, cât și organizației în ansamblul ei. Toate aceste forțe care se opun schimbării, în general la nivelul organizației, au fost tratate într-un capitol special referitor la managementul schimbărilor. Aceleași forțe se opun și schimbării culturii organizaționale. Managerii pot însă favoriza schimbarea în general și schimbarea culturii organizaționale în special, acționând în favoarea transformării unor forțe care se opun schimbării în forțe care determină schimbarea.

Evident că nu este suficient să se cadă de acord asupra unei noi viziuni asupra problemelor pentru ca și cultura organizațională să se schimbe. Personalul poate să fie de acord cu unele schimbări, dar să nu dispună de talentul, comportamentul și atitudinile necesare realizării respectivei schimbări.

16.2.4. Efectele culturii organizaționale

Cultura organizației are o serie de efecte asupra rezultatelor economico-sociale ale organizației ca sistem deschis, asupra angajaților acesteia și asupra managementului practicat în respectiva organizație.

Pentru angajați, cunoașterea culturii organizației permite înțelegerea istoriei acesteia și comportamentului pe care-l vor avea pentru a se încadra mai bine în colectivul din care fac parte. Personalul va adera la valorile specifice, la filozofia organizației, întărindu-le încrederea că lucrează pentru realizarea unor obiective în care crede. Apoi, cultura organizației furnizează numeroase criterii prin care se poate

realiza un control al comportamentului personalului, astfel încât acesta să renunțe la manifestările nedorite și să-și însușească pe cele acceptate în respectiva organizație.

Numeroși specialiști consideră că organizațiile care dispun de culturi solide obțin și rezultate remarcabile, cu toate că este dificil de a face o legătură prea strânsă între cultura organizației și rezultatele obținute de către aceasta.

Adesea se apreciază cultura organizațională care promovează managementul participativ, datorită implicării tuturor angajaților la soluționarea problemelor și deci la luarea deciziilor, datorită efectelor favorabile asupra performanțelor. Dar, nu întotdeauna un astfel de management este favorabil spre exemplu schimbărilor care trebuie operate în cadrul organizațiilor.

O bună perioadă de timp a fost apreciat și dat ca exemplu managementul japonez, datorită specificului cultural și implicit a specificului culturii organizaționale specifice acestui context. Spre deosebire de alte contexte și în primul rând de cel din SUA, în Japonia managementul se deosebește prin prisma mai multor *variabile*²³⁷, așa cum reiese din tabelul 16.2.

Tabelul 16.2

Japonia	Variabila	SUA
Angajare pe viață	Angajarea	Angajare pe termen scurt
Generaliști	Personal	Specialiști
Implicit	Control	Explicit
Prin consens (decizii de grup)	Procesul de luare a deciziilor	Decizii unipersonale
Colective	Responsabilități	Individuale
Către angajați	Orientarea managerilor	Către acționari

În opinia unor specialiști în management, este necesar ca firmele americane să adopte o nouă filozofie a managementului, care să promoveze: *siguranța locurilor de muncă, decizii prin consens, responsabilități individuale, specializări moderate, etc.*

16.3. Etica și cultura organizațională

Între cultura organizațională și un comportament etic în cadrul acesteia există o legătură directă. O cultură organizațională poate determina un comportament etic prin favorizarea și promovarea valorilor și normelor considerate etice, și invers. De asemenea, managerii din cadrul unei organizații, prin comportamentul lor cotidian, prin îndeplinirea rolurilor și exercitarea funcțiilor managementului, pot favoriza un comportament etic în cadrul organizației.

Dacă într-o organizație, cultura acesteia acordă importanță responsabilității fiecăruia pentru acțiunile întreprinse, aceasta va favoriza un comportament etic, iar dacă într-o cultură se atenuază responsabilitatea celor interesați, privind comportamentul lor imoral, aceasta va conduce la repetarea unui astfel de comportament.

²³⁷ Hofstede G. - *Managementul structurilor multiculturale. Software-ul gândirii*, Editura Economică, București, 1991.

Pot fi făcute diferențe între culturile organizaționale, prin prisma acceptării sau neacceptării opoziției angajaților față de anumite practici din cadrul organizației, în numele unor principii.

O cultură organizațională eficientă trebuie să încurajeze orice comportament etic și să descurajeze comportamentele imorale. Este adevărat că un comportament moral, etic, uneori poate să coste organizația respectivă, prin pierderea unor vânzări, a unor clienți etc. Totodată, o organizație poate obține pe termen scurt un profit dintr-un comportament imoral. Dar, în ambele situații, pe termen mediu și lung, o organizație a cărei cultură încurajează un comportament etic are de câștigat. Chiar existența unei organizații depinde de încurajarea, prin cultura organizațională a unui comportament etic.

Pentru menținerea culturii organizației și a unui comportament etic se pot recomanda următoarele:

- realismul în determinarea obiectivelor și susținerea valorilor, în conformitate cu posibilitățile organizației;
- încurajarea tuturor inițiativelor din cadrul organizației care concurează la menținerea culturii acceptate de către manageri și salariați;
- opțiunea pentru valorile care permit exprimarea diversității de opinii ale salariaților organizației;
- elaborarea unor programe de pregătire a managerilor și, în general, a salariaților, prin care să se contribuie la respectarea valorilor promovate prin cultura organizației.

16.4. Integrarea noilor angajați în cultura organizațională

Pentru noii angajați este necesar să fie creat un sistem de integrare atât din punct de vedere profesional, cât și al culturii organizaționale. Integrarea noilor angajați cuprinde deci atât acomodarea cu locul de muncă în cadrul departamentului în care urmează să lucreze noul angajat, cât și acomodarea cu noile valori, reguli, proceduri și norme ale organizației.

Procesul de integrare a noilor angajați în cultura organizației cuprinde mai multe etape²³⁸, așa cum rezultă și din figura 16.3.

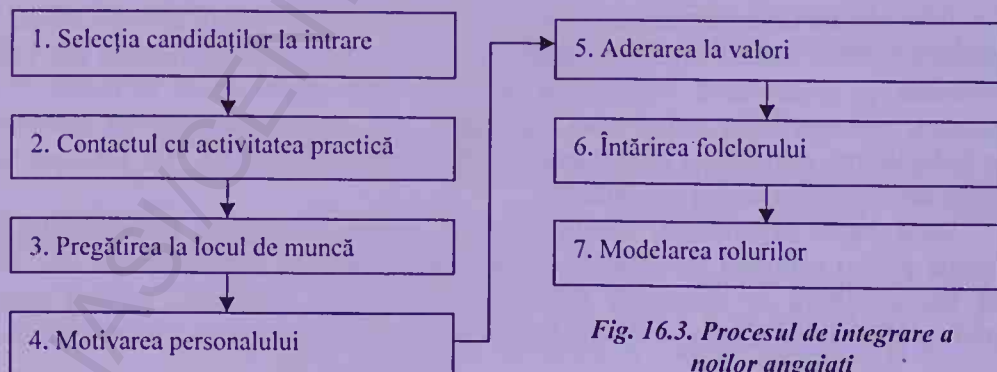


Fig. 16.3. Procesul de integrare a noilor angajați

²³⁸ Burduș E. - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 2007

16.4.1. Descrierea etapelor

Selecția candidaților	Candidații la angajare sunt atent selecționați de către specialiști în probleme de personal, folosind metode specifice acestui domeniu.
Contactul cu activitatea practică	Angajații sunt supuși în prima perioadă de la angajare la diferite experiențe prin care se urmărește „domesticirea caracterului“, prin care ei trebuie să-și revizuiască valorile, credințele și conduita anterioară.
Pregătirea la locul de muncă	Pregătirea la locul de muncă determină o aprofundare a unui domeniu de activitate, iar promovările se fac în funcție de rezultatele care favorizează întărirea culturii organizaționale.
Motivarea	Motivarea pe baza rezultatelor, prin recompense pentru cei care obțin performanțe în condițiile respectării valorilor și normelor specifice, contribuie la întărirea culturii organizaționale și acceptarea acesteia de către noii angajați.
Aderarea la valori	Aderarea la valorile organizației justifică sacrificiul personal al angajaților.
Întărirea folclorului	Întărirea folclorului se realizează prin menținerea legendelor și a interpretărilor diferitelor evenimente importante din istoria organizației.
Modelarea rolurilor	Personalul este determinat să-și asume și să îndeplinească diferite roluri pentru buna funcționare a organizației.
În procesul de integrare a noilor angajați, pe lângă acceptarea de către aceștia a culturii organizației, această cultură este într-o măsură mai mare sau mai mică influențată de către acest personal nou angajat, mai ales de către cei care îndeplinesc funcții de manageri.	

16.4.2. Rezultatele integrării

Mai devreme sau mai târziu, fiecare organizație își integrează personalul, făcându-l să accepte cultura acesteia, dar acest proces este diferit de la o organizație la alta. Preferabil este ca acest proces să fie cât mai rapid posibil, pentru că în această perioadă de integrare individul se găsește într-o stare de disconfort dat de debutul într-o nouă situație, iar organizația așteaptă ca acesta să ajungă la un nivel înalt al productivității muncii. În general, o integrare reușită în cultura unei organizații se reflectă în satisfacție profesională, motivația în muncă, atașament față de organizație, clarificarea rolului de îndeplinit, stabilitatea personalului etc. Pe de altă parte, un eșec al integrării se va concretiza în insatisfacție profesională a indivizilor, conflicte în conceperea rolurilor de îndeplinit, o slabă motivare în muncă, tensiuni și lipsă de control, o lipsă a atașamentului față de organizație, un absentism ridicat, o respingere a valorilor organizației.

16.5. Tipuri de culturi organizaționale

După structura lor și înțelesul pe care-l dau diferitelor activități, culturile organizaționale sunt de mai multe tipuri. Din punct de vedere structural, pentru determinarea culturii organizaționale sunt importante, în general, trei elemente, și anume:

- relațiile dintre angajați și organizație;
- ierarhizarea autorității în organizație;
- concepția generală a angajaților privind destinul organizației, obiectivele acesteia și locul lor în cadrul respectivei organizații.

Aceste trei elemente fac posibilă analiza organizației prin prisma a două dimensiuni culturale generale, fiecare cuprinzând două laturi în același timp complementare și contrare: *egalitarism/ierarhizare* și *orientarea către persoane/orientarea către sarcini*.

În funcție de aceste dimensiuni culturale, o autoritate în domeniul influenței culturii asupra managementului, *Fons Trompenaars* a evidențiat *patru tipuri de culturi organizaționale*²³⁹, reprezentate în figura 16.4.

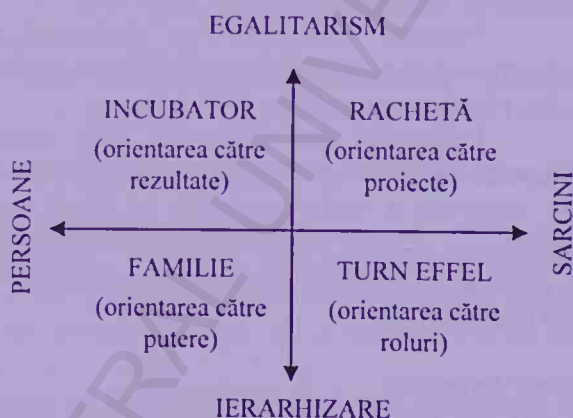


Fig. 16.4. Tipuri de culturi organizaționale

16.5.1. Cultura de tip familie

Cultura de tip familie (familială) se distinge prin caracterul în același timp *personal*, care presupune relații directe între componenții organizației și *ierarhic*, justificat de experiența și autoritatea „tatălui“, a capului de familie, mult peste cea a „fiilor“, mai ales a celor foarte tineri. Rezultatul unei astfel de percepții este o cultură organizațională *orientată spre putere*, în care liderul este privit ca un tată grijuliu, care cunoaște mai multe decât subordonații săi ceea ce trebuie făcut și ceea ce este bine pentru ei.

În contextul unei astfel de culturi organizaționale, munca se desfășoară de obicei

²³⁹ Trompenaars Fons - *Riding the waves of culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publishing, Londra, 1993.

după aceleași reguli ca într-o familie. Un exemplu semnificativ pentru o astfel de cultură organizațională o regăsim în companiile japoneze, în care coeziunea grupului, respectul față de superiori, cărora li se lasă inițiativa, dar de la care se așteaptă și protecție sunt reprezentate de conceptul *amae*. Componentii unei organizații în care predomină cultura de tip familie au tendința de a face întotdeauna mai mult decât este prevăzut în contract, relațiile dintre aceștia bazându-se pe respectul celui mai în vârstă.

Relații difuze între indivizi

Astfel de relații între componentii unei organizații, care sunt de lungă durată, stau la baza soluționării problemelor și obținerii de rezultate din ce în ce mai bune. A face plăcere superiorului, considerat ca un frate mai mare, reprezintă în sine o recompensă, chiar dacă acest aspect nu este vizibil pentru cei din afara organizației.

Într-o astfel de cultură organizațională, conducătorul este cel care stabilește modelul de comportament, dă exemplul de urmat și așteaptă ca subordonații să-l urmeze. Cele mai frecvente sancțiuni sunt lipsa de afecțiune și pierderea locului în „familie”. Presiunile care se fac asupra angajaților sunt cu prioritate de natură morală și nu atât financiare sau formale.

Cultura de tip familie se caracterizează prin multe istorioare „de familie”, despre organizație, accentul pus pe tradiții, obiceiuri, pe care cei din afara organizației le înțeleg mai greu. Relațiile dintre componentii organizației sunt „difuze”, ceea ce înseamnă că nu sunt suficient de bine definite. Așa se explică faptul că managerul („fratele mai mare”) poate fi influențat în mai toate situațiile în care trebuie să acționeze de diferite aspecte în mod diferit.

Statut atribuit

Statutul social, într-o cultură de tip familie, este dat, în primul rând, de natura și nivelul de pregătire și nu atât de modul de îndeplinire a sarcinilor. Aceasta nu înseamnă că cei care se bucură de un statut social deosebit nu își îndeplinesc foarte bine sarcinile, sau nu dispun de calități deosebite pentru munca ce o depun.

Pentru componentii unei culturi de tip familie importante sunt persoanele cu influențele lor asupra celorlalți, cu relațiile pe care le au și nu atât cunoștințele acestora, calitățile sau performanțele lor.

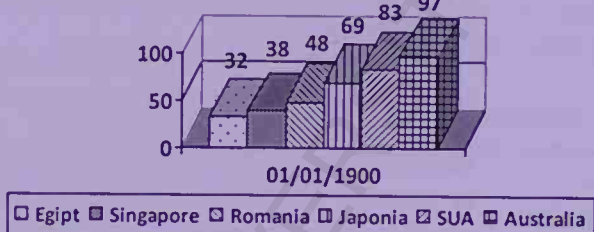
Managerul ca un „tată” care schimbă orientarea

Autoritatea, în modelul familial de cultură organizațională, nu este văzută ca depinzând de performanțele în îndeplinirea sarcinilor, ci de statutul atribuit persoanei. Persoanele mai în vârstă au mai multă autoritate, față de acestea se manifestă loialitatea, astfel că într-un astfel de tip de cultură organizațională se caută să se justifice propriile supoziții.

Cultura de tip familie se regăsește cu prioritate în cadrul companiilor din țările industrializate mai târziu, între care: *Grecia*,

Italia, Japonia, Singapore, Korea de Sud, Spania. Rezultatele unei cercetări întreprinse de către F. Trompenaars au scos în evidență orientarea către considerarea managerului „ca un fel de tată”, sau ca „un lider care îndeplinește anumite sarcini”. În graficul din figura 16.5 sunt redată, pentru câteva dintre țările analizate, procentele celor care consideră că managerul este „o persoană care îndeplinește anumite sarcini”²⁴⁰.

Fig.16.5. Procentul unor țări în care se consideră că managerul îndeplinește anumite roluri



Grad de ierarhizare diferit

Cultura de tip familie se caracterizează printr-o mare ierarhizare, ceea ce face ca între vârful ierarhiei și bază să existe un număr mare de niveluri ierarhice. O reprezentare a gradului de ierarhizare, în diferite țări, este redată în figura 16.6 (preluare după F. Trompenaars²⁴¹).

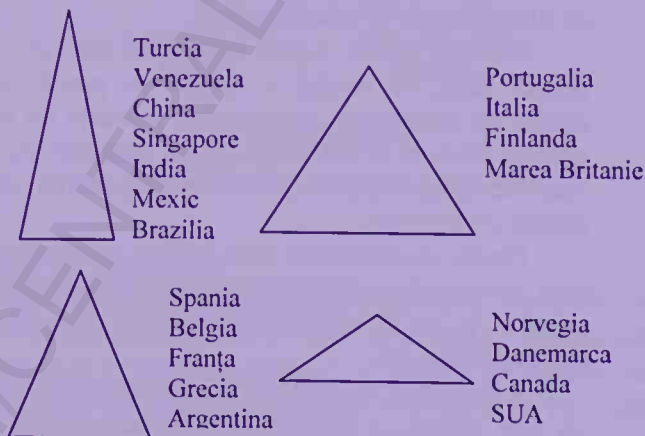


Fig. 16.6. Gradul de ierarhizare în câteva țări

²⁴⁰ Trompenaars Fons- *Riding the waves of culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publishing, Londra, 1993.

²⁴¹ Trompenaars Fons - *Riding the waves of culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publishing, Londra, 1993.

**Favorizarea
nepotismului**

Într-o cultură de tip familie, subordonații caută să-și manifeste loialitatea față de lider, uneori mergând până la adorație, iar la rândul lor, liderii caută să-și folosească puterea și carisma pentru a-i face pe subordonați să-i urmeze. Liderii dintr-o astfel de cultură pot cataliza energiile și aspirațiile subordonaților. Ei resping depersonalizarea managementului, de aceea managementul prin obiective nu este agreat ca sistem de management, aceștia optând pentru latura subiectivă a managementului.

Având tendința de a promova persoanele care au legătură cu grupul de la putere, managerii dintr-o astfel de cultură de tip familie favorizează nepotismul și corupția. „Familia” caută să fie puternică, în schimb universalismul este slab.

Autoritatea în cadrul unei astfel de culturi organizaționale este asemănătoare cu cea a copilului mai în vârstă, care, în cazul în care părinții lipsesc de acasă, își va impune autoritatea, dar în momentul în care părinții s-au întors, el încetează să-și mai manifeste autoritatea asupra restului familiei, aceasta revenind imediat părinților. Deciziile se vor lua deci de către persoana prezentă cu cea mai mare autoritate.

În cadrul unor cercetări ale unor renumiți specialiști în domeniu, *Inzerilli* și *Laurent* se arată că se întâlnesc adesea în Italia, Franța și Japonia „*manageri care știu tot*”²⁴². Deși se cunoaște faptul că datorită complexității activităților conduse este practic imposibil ca un manager să cunoască tot, în cadrul organizațiilor cu o cultură de tip familie, subordonații se așteaptă ca managerii să aibă răspuns la orice întrebare, așa cum un tată trebuie să cunoască soluția pentru orice problemă.

Cultura de tip familie se caracterizează mai mult printr-o soluționare intuitivă, decât printr-o gândire rațională, se urmărește mai mult dezvoltarea personalității, decât utilizarea acesteia în realizarea sarcinilor. Conversația este preferată cercetărilor pe bază de chestionar. Cine face ceva este mai important decât ceea ce s-a făcut. Spre exemplu, dacă inviți un japonez la o întâlnire, pentru el este mai important cine vine la respectiva întâlnire și nu care sunt subiectele de discuție.

Deoarece componenții unei culturi organizaționale de tip familie se bucură de relațiile care se stabilesc între ei, aceștia sunt mai bine motivați de aprecierea superiorilor și colegilor decât de recompensele financiare. Dar, ei caută să „socializeze riscul”, pentru care responsabilitatea revine

**Gândire
intuitivă,
holistică****Motivație
intrinsecă**

²⁴² Inzerilli G., Laurent A. - *The Concept of Organizational Structure*, Working Paper, University of Pennsylvania and ENSEAD, 1979 (preluat din 12)

colectivului și nu atât unei persoane. Cele mai multe slăbiciuni provin din relațiile dintre componenții „familiei”, din conflictele dintre aceștia, pentru a căror rezolvare se face apel frecvent la calitățile liderului. În cultura de tip familie se acordă prioritate eficacității (a face ceea ce trebuie), decât eficienței (a face bine).

16.5.2. Cultura de tip „Turn Effele”

Asemănarea unui tip de cultură a organizației cu Turnul Effele din Paris se justifică prin faptul că, la fel ca turnul respectiv, cultura se compune din mai multe trepte, este simetrică în aplicare, este stabilă, rigidă și robustă. La fel ca în cazul Turnului Effele, structura este mai importantă decât funcțiile.

Relații specifice

Deși este înalt ierarhizată, în cultura de tip „Turn Effele”, ierarhizarea este diferită de cea din cultura de tip familie, prin aceea că fiecare nivel superior are definite clar funcțiile. Subordonații ascultă de superior deoarece el are acest rol de a conduce, de a-i îndruma, el dispune de o autoritate formală în virtutea căreia decide ce trebuie să facă aceștia. Dacă subordonații nu execută ceea ce decid managerii, sistemul nu funcționează.

Statut acordat superiorului

Într-o cultură de tip „Turn Effele”, managerul doar „întâmplător este o persoană”, el este, de fapt, un rol, pe care mâine poate să-l îndeplinească o altă persoană, ceea ce nu va schimba sarcinile subordonaților, sau scopul funcționării organizației. Înlocuitorul, evident, poate fi mai mult sau mai puțin agreabil, sau va îndeplini mai bine sau mai rău rolurile, dar asta este mai puțin important.

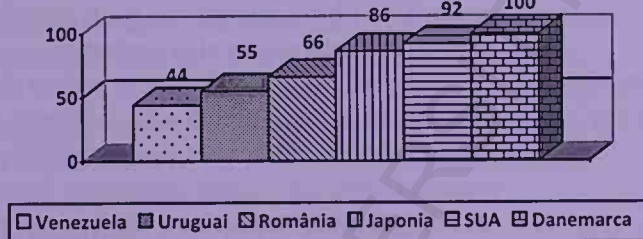
Dacă, spre exemplu, un subordonat întâlnește șeful la un meci de fotbal, nu este necesar să-l salute și foarte probabil nici șeful nu se așteaptă la așa ceva. Relațiile dintre șefi și subordonați sunt foarte bine precizate, iar evaluarea se face mai mult pe baza realizărilor individuale. Într-o astfel de cultură organizațională totul este depersonalizat, fiecare este subordonat unor reguli care descriu și consolidează ierarhiile.

Cariera într-o astfel de cultură organizațională depinde mai mult de calificările personale, titlurile de doctor în știință stau, spre exemplu, scrise pe ușa de la birou sau pe cărțile publicate. Aproape tot ceea ce este acceptat în cultura de tip familie este respins în cultura de tip „Turn Effele”. Interesele organizației sunt total separate de cele ale angajaților. Fiecare rol de la fiecare nivel ierarhic este descris în detaliu, prin dificultatea lui, responsabilitatea celui care-l îndeplinește și care este tratat de o manieră neutră, în funcție de calitățile și

cunoștințele pe care le posedă.

În urma unui studiu întreprins de F. Trompenaars, s-a constatat că există o mare diferențiere între țări, acordată funcției sau persoanei în cadrul unei organizații. În figura 16.7 sunt redată „procentele celor care consideră funcția mai importantă decât persoana”²⁴³.

Fig.16.7. Procentul unor țări în care se consideră funcția mai importantă decât persoana



Gândire logică, analitică

În cadrul țărilor în care orientarea este către funcții, către rolurile de îndeplinit, mai mult decât către persoane (țările nordice din Europa și America de Nord), rațiunea existenței unei structuri organizatorice este ca fiecare angajat să știe ce funcții îi sunt alocate. Dimpotrivă, în cadrul țărilor în care orientarea este mai mult către persoane decât către funcții sau roluri, rațiunea de a fi a unei structuri organizatorice este ca să se știe cine are autoritate asupra cui.

Cultura de tip „Turn Effe” pune accentul pe obiectivele de îndeplinit de către „edificiul” pe care-l reprezintă organizația. Deci, rolurile sunt mai importante decât persoanele într-o astfel de cultură organizațională.

Modalitățile de gândire, de învățare și de realizare a schimbărilor, într-o organizație cu o cultură de tip „Turn Effe” sunt total diferite de cele dintr-o cultură de tip familie. Pentru componenții unei astfel de culturi, cultura de tip familie este arbitrară, irațională și coruptă. Pentru componenții unei culturi de tip „Turn Effe”, învățarea înseamnă acumularea de abilități necesare pentru a îndeplini un anumit rol, o anumită funcție, iar această acumulare de cunoștințe și abilități este necesară pentru a ocupa o funcție mai înaltă. Într-o astfel de cultură, personalul este considerat ca „o resursă umană”, la fel

²⁴³ Trompenaars Fons - *Riding the waves of culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publishing, Londra, 1993.

Schimbarea regulilor și procedurilor

ca celelalte resurse materiale și financiare. Personalul poate fi planificat, programat ca și celelalte resurse ale organizației.

Schimbarea în cadrul unei culturi de tip „Turn Effele” se efectuează prin schimbarea rolurilor pe care le vor îndeplini angajații. Din această cauză organizațiile cu o astfel de cultură se adaptează mai greu schimbărilor din mediul extern, deoarece, în general, schimbarea presupune o schimbare în modul de gândire și acțiune al persoanei, presupune acceptarea de către personal a acesteia. Așa se explică durata mare a proceselor de schimbare într-o astfel de cultură organizațională. Organizațiile cu o astfel de cultură, de obicei, rezistă mai mult schimbărilor care se impun din mediul ambiant extern al organizației.

Motivarea prin promovare

Salariații din cadrul unei culturi de tip „Turn Effele” sunt meticuloși și își îndeplinesc sarcinile foarte exact. Ei devin nervoși ori de câte ori ordinea stabilită este perturbată. Datoria este un concept foarte important pentru acești salariați, iar conflictele se consideră ca fiind iraționale, ca o frână în calea eficienței. Criticile și plângerile nu sunt, în general, acceptate într-o cultură de tip „Turn Effele”.

16.5.3. Cultura de tip rachetă

Cultura de tip rachetă dirijabilă diferă de cele două tipuri de culturi organizaționale prezentate mai sus, prin faptul că se caracterizează mai mult prin *egalitarism*. În același timp însă diferă de cultura de tip familie și se aseamănă cu cea de tip „Turn Effele”, prin faptul că este mai impersonală și orientată spre sarcini, spre roluri. Acest tip de cultură organizațională se consideră a fi mai degrabă ca „un Turn Effele în zbor”.

Sarcini specifice

Într-o astfel de cultură, orice este bine de făcut dacă ajută la atingerea scopurilor finale. Această cultură este orientată spre sarcini, mai ales spre cele de grup, dar nu neapărat sarcini prestabilite, ci sarcini care rezultă din desfășurarea proceselor necesare atingerii scopurilor finale, a țințelor de atins de către membrii colectivității.

Un exemplu de aplicare a culturii de tip rachetă este reprezentat de modul de lucru al unui colectiv de 140 de ingineri de la NASA (National Aeronautics and Space Administration) care trebuiau să construiască un modul lunar, pentru care contribuția fiecăruia era crucială. Sarcinile fiecăruia nu se cunoșteau de la început, ci ele erau descoperite pe măsura înaintării proiectului. În toată această perioadă nu se putea, și nici nu era recomandabil să se considere munca unuia mai importantă decât a altuia. Toți erau egali, sau cel puțin potențial egali privind contribuția lor la realizarea proiectului, până când contribuția lor nu era cunoscută.

Statut câștigat

Astfel de grupuri, caracterizate printr-o cultură de tip rachetă dirijabilă, au lideri sau coordonatori, care sunt responsabili de subobiective sau de obiective finale, dar aceștia cunosc mult mai puțin decât specialiștii din alte discipline, însă trebuie tratați cu un mare respect. Statutul se câștigă în funcție de gradul de participare la realizarea scopurilor.

**Specialiști
experți care își
schimbă
sarcinile dacă se
schimbă ținta
(scopul)**

În cadrul grupului, membrii sunt tratați în mod egal, deoarece este necesară contribuția fiecăruia pentru a „*schimba direcția*” înspre ținta finală. În general, ținta finală este cunoscută, dar traiectoria este incertă. Acest tip de cultură organizațională se întâlnește mai mult în cadrul colectivelor de profesioniști care prezintă o pregătire interdisciplinară.

Acest tip de cultură organizațională este reprezentativă, deoarece și componenții ei, care sunt profesioniști desăvârșiți, sunt reprezentativi. Grupul constituit are un caracter temporar, legat de proiectul ce urmează a fi realizat. Relațiile afective nu sunt specifice unei astfel de culturi, ele sunt mai degrabă neutre. Fiecare membru al grupului este legat de ceilalți prin modul de rezolvare a problemelor, deoarece sarcinile nu sunt atât de clare precum sunt în cazul culturii de tip „Turn Eiffel”.

Într-o astfel de cultură organizațională se potrivește organizarea matricială, în care o persoană poate avea anumite relații cu șeful funcțional și alte relații cu șeful de proiect la care este atrasă respectiva persoană.

**Gândire logică,
analitică**

Modul de gândire, într-o cultură de tip rachetă, este „cibernetice”, în sensul că se bazează mai mult pe relațiile de „*feedback*”, deoarece sarcinile viitoare componenților culturii se stabilesc din aproape în aproape, în funcție de rezultatele care se obțin. Așa cum unei rachete dirijabile i se poate schimba traseul, și sarcinile personalului se pot schimba pe parcursul realizării proiectului.

Învățarea are la bază mai mult practica, rezultatele care se obțin pe parcurs, decât elementele teoretice, care de cele mai multe ori fie nu există, fie nu sunt încă bine structurate, deoarece se lucrează aproape în permanență cu elemente noi inedite. Orientarea este mai mult spre probleme decât pe disciplină, spre respectarea unor reguli dinainte stabilite.

Pe măsură ce apar noi sarcini, pot să apară noi grupuri, iar cele vechi pot să se dizolve. Așa se explică de ce loialitatea persoanelor este mai mult pentru grupuri și proiecte decât pentru organizație. În multe privințe cultura de tip rachetă este contrară celei de tip familie.

Motivarea și recompensarea pentru performanță

Motivația personalului într-o cultură de tip rachetă este mai mult intrinsecă, acesta găsindu-și satisfacția mai mult în reușita proiectului, în soluțiile pe care le propune, decât în recompensele materiale obținute în urma rezultatelor.

Acest tip de cultură dezvoltă individualismul, deoarece fiecare persoană lucrează cu membrii grupului pentru o anumită perioadă determinată, după care structura grupului se poate schimba. Ceea ce rămân constante sunt doar rezultatele individuale.

16.5.4. Cultura de tip incubator

Caracteristicile acestui tip de cultură nu trebuie să se confunde cu „*incubatoarele de afaceri*“, care reprezintă organizații care furnizează asistență de specialitate în afaceri, echipamente, spații pentru birouri etc., pentru începerea unor afaceri, care pot deveni în timp afaceri de anvergură. Deși între acestea există numeroase asemănări, în sensul că în ambele situații scopul este ca indivizi independenți să treacă de la o situație de rutină la o activitate creativă.

Participarea indivizilor la procesul creativ

Acest tip de cultură se bazează pe ideea că „*organizația este pe planul secund față de sentimentul de împlinire al indivizilor*“. Existența indivizilor precede organizația, aceasta reprezentând doar „*incubator pentru afaceri, pentru autoexprimare și autorealizare*“.

Cultura de tip incubator este, în același timp, orientată spre persoane și spre egalitarism. Rolul personalului într-o astfel de cultură este foarte important în găsirea și dezvoltarea resurselor, în inovarea produselor și serviciilor. Un exemplu tipic pentru această cultură organizațională se regăsește în *Silicon Valley* din *California*, unde companiile caracterizează prin spirit întreprinzător și au fost create de către o echipă de indivizi creativi.

Acest tip de cultură nu se găsește însă numai în cadrul micilor întreprinderi creative, ci și la consultanți, grupuri de medici care practică împreună profesia, sau la orice grup de profesioniști care lucrează cel mai mult singuri, dar care împart împreună anumite resurse și experiență. Unii specialiști consideră acest tip de cultură ca organizația viitorului, alții prevăd un declin al fenomenelor petrecute în „*Silicon Valley*“.

Statut câștigat de către cei mai creativi

Disponând de un minim de structură, companiile care se caracterizează printr-o astfel de cultură organizațională dispun și de un minim de ierarhizare. Competența anumitor indivizi de a decide derivă din trăsăturile personale, din ideile extraordinare pe care le au, din inspirația de care dau dovadă și din viziunea lor de lideri.

Relații difuze, spontane

Într-o astfel de cultură predomină procesele creative și inovative. Relațiile strânse dintre componenții culturii, entuziasmul și țelurile comune conduc la onestitate, la eficiență. Datorită reunirii indivizilor mai mult pe bază de voluntariat, și nu pe baza supunerii unor reguli ale unei organizații, adesea astfel de relații sunt cele mai pline de satisfacții și conduc la cea mai reușită experiență.

Schimbările într-o astfel de cultură se realizează de obicei rapid și în mod spontan, unii asemănând acest fenomen cu improvizările unei orchestre de jazz. Toți componenții culturii caută în armonie soluțiile problemelor, dar, pentru că acestea nu sunt întotdeauna clar precizate, ele pot fi redefinite pe parcurs.

Organizațiile caracterizate printr-o astfel de cultură foarte rar ajung la maturitatea produselor lor. Această cultură este potrivită pentru procesul de creare a organizației și a produselor sau serviciilor, dar nu pentru supraviețuire.

Motivație prin satisfacția participării la procesul creativ

Motivarea personalului, în cadrul acestei culturi organizaționale, este intrinsecă, în care indivizii lucrează multe ore pe zi. Fiecare dorește să contribuie la atingerea scopurilor și să fie remarcat în procesul creativ. Atunci când colectivul înregistrează un succes, fiecare membru este mulțumit. Spre deosebire de cultura de tip familie, în cadrul acesteia adevăratul lider este cel care obține rezultate și nu atât cel care dispune de o pregătire sau a fost abilitat într-o funcție de conducere. Sunt urmași aceia care impresionează prin rezultate și a căror idei conduc la rezultate.

16.5.5. Sinteza a caracteristicilor culturilor organizaționale

Culturile prezentate anterior se regăsesc foarte rar într-o formă pură, în practică întâlnim cel mai frecvent mixturi în care evident pot să predominie caracteristicile uneia dintre ele.

O sinteză a caracteristicilor culturilor organizaționale prezentate anterior se prezintă în tabelul 16.3.

Tabelul 16.3

Variabila	Familie	Turn Efele	Rachetă	Incubator
Relațiile între salariați	Relații difuze între indivizi	Roluri specifice bazate pe interacțiuni	Sarcini specifice într-un sistem cibernetic	Relații difuze, spontane, ce provin din procesul creativ
Autoritatea	Statut atribuit „părintelui moral“ care deține puterea	Statut atribuit superiorului care este distant față de subordonați	Statut câștigat de către cel care contribuie mai mult la realizarea scopurilor	Statut câștigat de către cei care sunt mai creativi

Modul de gândire și învățare	Gândire intuitivă, holistică	Gândire logică, analitică orientată spre eficiență	Gândire practică, interdisciplinară, centrată pe rezolvarea problemelor	Gândire orientată spre procese, creativă, bazată pe inspirație
Atitudinea față de oameni	Membrii de familie	Resurse umane	Specialiști și experți	Cocreatori
Modul de efectuare a schimbărilor	„Tatăl” schimbă orientarea	Schimbarea regulilor și procedurilor	Se schimbă ținta, se schimbă sarcinile	Improvizație
Motivarea și recompensarea	Intrinsecă, satisfacția în a fi iubit și respectat	Prin promovarea într-o poziție superioară	Plata pentru performanță în soluționarea problemelor	Satisfacția participării la procesul creativ

Potrivit lui F. Trompenaars, cele patru tipuri de culturi organizaționale, prin prisma orientării spre centralizare/descentralizare și a importanței acordate mai mult aspectelor formale/informale sunt preferate în diferite țări, așa cum rezultă din figura 16.8.

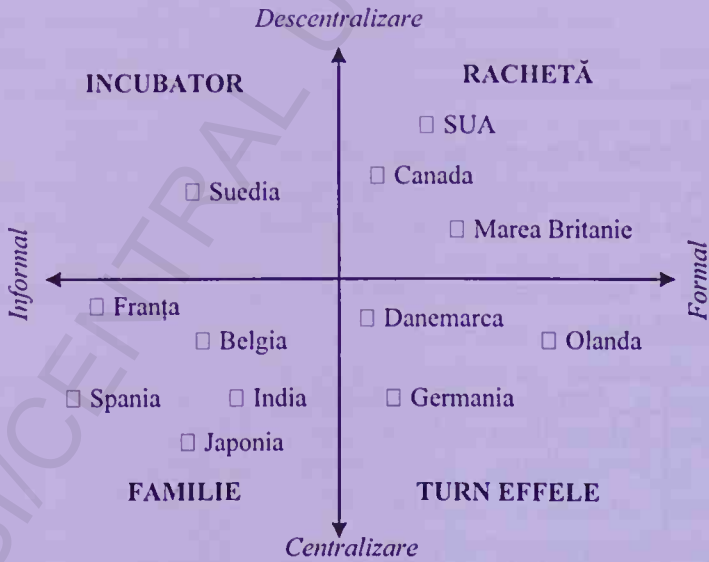


Fig. 16.8. Tipuri de culturi organizaționale din diferite țări

16.6. Bibliografie

1. Burduș E., Căprărescu Gh. – *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999.
2. Burduș E. – *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 2007
3. Hampden – Turner, C. – *Corporate Culture*, The Economist Books/Business Books, London, 1991
4. Harrison R. – „*Understanding Your Organization's Character*”, Harvard Business Review, May-June, 1972
5. Hofstede G. – *Culture's Consequences: International Differences, in Work Related Values*, Beverly Hills, California, 1980.
6. Hofstede G. – *Managementul structurilor multiculturale. Software-ul gândirii*, Editura Economică, București, 1991.
7. Ionescu Gh., Gh. – *Cultura afacerilor. Modelul american*, Editura Economică, București, 1997.
8. Inzerilli G. Laurent A. – *The Concept of Organizational Structure*, Working Paper, University of Pennsylvania and ENSEAD, 1979 (preluat din 12)
9. Johns G. – *Comportament organizațional*, Editura Economică, București, 1998.
10. Schein E.H. – *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985
11. Schein E.H. – „*Coming to a New Awareness of Organizational Culture*”. Sloan Management Review, hiver, 1984
12. Stanley D. – *Managing Corporate Culture*, Harper & Row Publishers, 1984.
13. Trompenaars Fons – *Riding the waves of culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publishing, Londra, 1993.

CAPITOLUL 17

SISTEME, METODE ȘI TEHNICI DE MANAGEMENT

Atât pentru exercitarea funcțiilor managementului, cât și pentru îndeplinirea rolurilor în activitatea practică desfășurată, managerii se folosesc de sisteme, metode și tehnici specifice. În sens larg, sistemele, metodele și tehnicile de management reprezintă instrumentarul folosit de către manageri pentru desfășurarea proceselor de management.

17.1. Conceptele de sistem, metodă și tehnică de management

Deși pentru practica managerială este mai puțin importantă semantica folosită pentru acest instrumentar, adesea aceeași modalitate folosită fiind numită de către unii metodă, de către alții sistem sau chiar tehnică, în teoria managementului se face totuși o diferențiere, mai ales prin prisma complexității și sferei de cuprindere. Astfel, un sistem de management va cuprinde mai multe metode, iar o metodă poate face apel la mai multe tehnici de management. În continuare vom prezenta una dintre accepțiunile de definire a acestor instrumente pe care le pot folosi managerii în activitatea lor.

Sistem de management

Sistemul de management este reprezentat de *un ansamblu de metode și tehnici specifice acestui domeniu, prin a căror folosire corelată se poate asigura o creștere a eficacității muncii managerilor.*

Sistemele de management sunt folosite pentru a îmbunătăți munca managerilor în ansamblul ei sau domenii mai mari ale acesteia, vizând fie procesul de management în ansamblu, fie mai multe funcții ale managementului.

Metodă de management

Metoda de management reprezintă *un ansamblu corelat de principii, reguli, tehnici și procedee prin a cărui folosire se potențează și se îmbunătățește munca managerilor.*

În general, metodele de management sunt prezentate de o manieră foarte generală, pentru ca fiecare manager să poată

Tehnică de management

adapta respectiva metodă la specificul domeniului de activitate în care exercită funcțiile managementului.

Tehnica de management cuprinde *un ansamblu de reguli și procedee specifice care pot fi folosite de către manageri în soluționarea unor probleme concrete mai restrânse cu care se confruntă în exercitarea funcțiilor managementului.*

Tehnicile de management, spre deosebire de metodele și cu atât mai mult de sistemele de management, au un grad mult mai mare de formalizare, ele prezentându-se de cele mai multe ori sub forma unor algoritmi care prevăd pașii de urmat pentru soluționarea problemelor respective.

Fără a fi exhaustivi, considerăm că cele mai cunoscute și utilizate sisteme, metode și tehnici specifice de management în practica managerială sunt cele prezentate în tabelul 17.1. Unele dintre aceste metode și tehnici de management au fost deja prezentate în contextul prezentării problematicei subsistemelor de management, deci ele nu vor mai face obiectul acestui capitol, altele însă vor fi prezentate în continuare.

Sisteme, metode și tehnici de management

Tabelul 17.1

Nr. crt.	Denumire	Domeniu de utilizare
Sisteme de management		
1.	Managementul prin obiective	Toate funcțiile managementului
2.	Managementul prin excepții	- // -
3.	Managementul prin proiecte	- // -
4.	Managementul pe produs	- // -
5.	Managementul prin bugete	- // -
6.	Sistemul cost-oră-producție	- // -
Metode de management		
7.	Diagnosticarea	Funcția de control-reglare
8.	Tabloul de bord	Toate funcțiile managementului
9.	Delegarea	Funcția de organizare
10.	Ședința	Toate funcțiile managementului
11.	Analiza valorii	Managementul producției
12.	Simularea	Toate funcțiile managementului
13.	PERT	Toate funcțiile managementului
14.	ELECTRE	Fundamentarea deciziilor
15.	Utilitatea globală	- // -
16.	Metoda ONICESCU	- // -
17.	Arborele decizional	- // -
18.	Brainstorming	Stimularea creativității personalului
19.	Sinectica	- // -

20.	Metoda carnetului colectiv	- // -
21.	Delbecq	- // -
22.	Phillips 66	- // -
23.	Concasajul	- // -
24.	Matricea descoperirilor	- // -
25.	Analiza morfologică	- // -
26.	Delphi	- // -
Tehnici de management		
27.	Speranța matematică	Fundamentarea deciziilor
28.	Regula pesimistă	- // -
29.	Regula optimistă	- // -
30.	Regula Hurwity	- // -
31.	Regula Laplace	- // -
32.	Algoritmul Deutch-Martin	- // -
33.	Arborele decizional	- // -
34.	Tabelul decizional	Funcția de prevedere
35.	Extrapolarea	Funcția de prevedere
36.	Tehnica ochiului proaspăt	- // -
37.	Tehnica cercetării organizate	Stimularea creativității personalului
38.	ORTID	Funcția de organizare
39.	Graficul Gantt	Funcția de organizare
40.	Algoritmul programării secvențiale	Managementul producției

În continuare, vom prezenta unele dintre sistemele, metodele și tehnicile de management, care nu au fost prezentate în cadrul capitolelor referitoare la componentele sistemului de management.

17.2. Managementul prin obiective (MPO)

Literatura de specialitate atribuie paternitatea acestui concept specialistului american Peter Drucker²⁴⁴, care îl definește ca pe o cale de a încuraja subordonații să participe atât la stabilirea propriilor obiective, cât și la obiectivele proprii întregii organizații. Termenul a fost preluat și promovat de Douglas McGregor²⁴⁵, cu sensul de modalitate de stabilire a scopurilor, de evaluare a performanțelor manageriale și de creștere a inițiativei individuale.

Managementul prin obiective (MPO) a fost conturat și dezvoltat ca urmare a criticilor aduse metodelor tradiționale de management și, în general, practiciilor manageriale, prin care se realiza o separare netă între munca managerului și cea a subordonatului. Numărul mare de variante ale metodei face ca modelul autentic al acesteia să poată fi mai degrabă stabilit printr-o sinteză a caracteristicilor comune variantelor, decât prin prezentarea uneia dintre ele ca fiind variante de bază.

²⁴⁴ Drucker P. - *Management. Tasks. Responsibilities.*, Practices, New York, Harper & Rox, 1974

²⁴⁵ McGregor D. - *The Human Problems of an Industrial Civilisation*, MacMillan, Londres

17.2.1. Conceptul de management prin obiective (MPO)

Ceea ce este reprezentativ pentru „Managementul prin obiective“ este aceea că în abordarea problematicii manageriale se pune accent pe știința comportamentului și pe relațiile umane. Această metodă nu pune în discuție necesitatea stabilirii unor obiective – care de altfel este o caracteristică a oricărui proces de management –, ci scoate în evidență natura și modalitatea stabilirii obiectivelor și, mai ales, funcționalitatea acestora în procesul de management. Dar, nici nu se suprapune proceselor de previziune, bine cunoscute, cum sunt prognozarea, planificarea sau programarea, cum adesea unii autori lasă să se înțeleagă.

Premise ale MPO

Abordarea problematicii managementului prin prisma comportamentului și a relațiilor umane are la bază anumite premise, între care:

- oamenii lucrează mai bine, când cunosc ceea ce se așteaptă de la ei, și știu care este relația dintre obiectivele individuale și cele de grup ale organizației;
- oamenii doresc să participe la stabilirea obiectivelor fundamentale ale organizației, precum și la stabilirea propriilor obiective individuale;
- oamenii simt nevoia să știe dacă lucrează bine sau rău;
- oamenii simt nevoia să li se recunoască munca depusă și să găsească în aceasta o cale de realizare profesională.

Toate aceste premise se pot aplica și în procesul de management, pentru această categorie de personal de care depinde foarte mult eficiența organizației pe care o conduc. Pornind de la aceste premise, au fost elaborate mai multe definiții ale MPO, care surprind anumite particularități, în funcție de concepția autorilor lor. În general, în concepția multor specialiști, managementul prin obiective reprezintă un sistem prin care se caută să se coreleze interesele organizației cu interesele managerilor.

Definirea MPO

Considerăm că *managementul prin obiective (MPO)* reprezintă „un ansamblu de metode și tehnici de exercitare a funcțiilor managementului prin corelarea sistemului de obiective ale organizației cu interesele managerilor, prin utilizarea unor stimulente strâns legate de nivelul de realizare a obiectivelor”²⁴⁶.

Referitor la stabilirea obiectivelor, există două opinii privind sfera de cuprindere a personalului pentru care se negociază nivelul acestor obiective. Una dintre acestea are în vedere întregul personal al organizației, pe considerentul că un

²⁴⁶ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

management participativ presupune implicarea și a executanților, nu numai a managerilor, în stabilirea și realizarea obiectivelor. Dar, considerăm că cea mai justificată opinie vizează totuși numai categoria managerilor, deoarece managementul prin obiective este o metodă specifică de management prin care se urmărește atragerea managerilor de la toate nivelurile ierarhice în procesul de management singurii răspunzători în procesul decizional prin care se stabilesc obiectivele.

Idei specifice MPO

Principalele idei specifice metodei, prin care se urmărește creșterea eficacității procesului de management, deci a exercitării funcțiilor de management sunt:

- necesitatea stabilirii unor obiective pentru fiecare nivel ierarhic al managementului, a căror realizare să constituie bază pentru evaluarea, salarizarea și promovarea managerilor;
- asumarea obiectivelor prin consens, în urma negocierilor, și nu prin trasare de sarcini;
- constituirea unor structuri organizatorice flexibile, care să permită realizarea obiectivelor, în condițiile efectuării unor modificări impuse de situația contextuală;
- stabilirea unui sistem motivațional variat în funcție de comportamentul fiecărui manager;
- creșterea ponderii actelor de delegare, din partea managerilor din respectiva organizație.

MPO și strategia organizației

Managementul prin obiective nu vine în contradicție, dar nici nu se suprapune cu strategia, planul sau programele elaborate în cadrul organizației, ceea ce, de multe ori, nu se înțelege din cauza modului de prezentare a acestei metode. Astfel, spre exemplu, obiectivele stabilite cu ocazia elaborării strategiei, a planului sau a programelor de muncă sunt considerate, în condițiile aplicării MPO, ca punct de pornire în stabilirea obiectivelor specifice acestei metode. Transpunerea obiectivelor strategico-tactice în obiective „de tip MPO” se poate face în două variante:

- toate obiectivele strategico-tactice vor fi preluate de sistemul MPO, caz în care ele vor fi reformulate, divizate sau grupate astfel încât să poată deveni obiective individuale și criterii de apreciere pentru fiecare manager implicat în aplicarea acestei metode;
- numai o parte a obiectivelor strategico-tactice vor fi preluate în aplicarea sistemului, potrivit unor criterii de importanță cum sunt: *situarea în domenii cheie, dificultatea realizării, consecințe grave ale unei eventuale nerealizări a acestor obiective etc.*, celelalte

realizându-se în funcție de înfăptuirea obiectivelor specifice MPO.

În practica managerială, cea de-a doua variantă este cea mai răspândită, datorită eficacității ei în condițiile unei activități din ce în ce mai complexe ce se desfășoară în cadrul organizațiilor. În aceste condiții, aplicarea MPO presupune deci o amplă documentare asupra strategiei organizației și asupra conținutului planurilor promovate de managementul acesteia. Apoi, se impune o identificare a „domeniilor-cheie” ale organizației, în care se vor stabili cu prioritate obiective de tip MPO. Spre exemplu, un spor de producție nu reprezintă întotdeauna un succes al unei întreprinderi productive, deoarece uneori nu există cerere pentru produsul respectiv. Dar, un spor de rentabilitate este totdeauna un succes, ceea ce înseamnă că „rentabilitatea reprezintă pentru întreprindere un domeniu-cheie”. P. Drucker a identificat pentru întreprindere mai multe domenii-cheie, între care: *rentabilitatea, competitivitatea în cadrul pieței, inovația, productivitatea, relațiile cu publicul*²⁴⁷. Domeniile-cheie nu rămân neschimbate pentru o organizație, deoarece, în evoluția ei, managementul poate să accentueze una sau alta dintre laturile activității acesteia, prin prisma importanței pentru eficiență. Stabilirea obiectivelor „de tip MPO” se face pe baza strategiei, a planurilor, a domeniilor considerate cheie la un moment dat și a organizării structurale a organizației. Aceste obiective de tip MPO pot fi, la rândul lor, de următoarele feluri: de bază, funcționale și personale.

Obiectivele de bază se referă numai la acelea care sunt formulate și controlate prin aplicarea MPO, ele fiind subîmpărțite în: *obiective globale*, care se referă la ansamblul organizației, *individuale*, care se stabilesc pentru câte un manager, sau în *finale*, care vizează performanțele țintă la care trebuie să se ajungă în perioada considerată, și *parțiale (subobiective)*, care vizează rezultate parțiale.

Obiective funcționale sunt cele care nu se urmăresc prin aplicarea MPO, dar a căror realizare depinde direct de realizarea obiectivelor de bază.

Obiective personale care se identifică cu cele pe care fiecare manager și le propune în funcție de aspirațiile, preferințele și concepțiile despre viață ale acestuia. Aceste obiective devin interesante pentru procesul de aplicare a MPO numai în măsura în care este posibilă o apropiere a obiectivelor de bază de obiectivele personale, pentru o creștere a procesului

²⁴⁷ Drucker P. - *Management. Tasks. Responsibilities., Practices*, New York, Harper & Rox, 1974

de motivare a managerilor în realizarea obiectivelor organizației.

Indiferent de natura lor, obiectivele stabilite în cadrul MPO trebuie să îndeplinească unele *cerințe*, între care:

- să fie formulate clar, concis și inteligibil;
- să fie în concordanță cu strategia organizației și cu organizarea structurală a acesteia;
- fiecare obiectiv să fie în răspunderea unui singur manager, care trebuie să dispună de întreaga libertate decizională în a alege modalitatea de realizare a lui;
- să fie motivatoare și mobilizatoare.

În procesul de formulare a obiectivelor este foarte important să se stabilească un „*standard de performanță*“, în urma unui proces de negociere între manager și subordonat, asupra căruia trebuie să fie ambii de acord, ca reprezentând nivelul de realizare a obiectivului respectiv. Prin acest standard trebuie să se precizeze performanțele cantitative și calitative ale scopului urmărit. În unele cazuri, standardul poate prezenta mai multe niveluri, care să fie corelate cu nivelurile bugetelor de cheltuieli și cu o scară a recompenselor aferente.

Măsura realizării unui obiectiv constituie performanță a titularului (managerului) răspunzător de transpunerea în practică a acestuia. Titularii de obiective sunt motivați să le realizeze prin recompensele aferente fiecărui nivel de realizare, dar și de gradul de atragere a lor în procesul de stabilire a obiectivelor, atât pentru organizație, cât și pentru fiecare manager în parte. Din acest ultim punct de vedere, în aplicarea MPO, cele mai mari greșeli sunt: omiterea, simularea și exagerarea atragerii responsabililor de obiective la stabilirea acestora.

Omiterea din partea superiorilor în a face apel la participarea subordonaților, responsabili de obiective, la stabilirea acestora, atât la nivelul organizației, cât și la nivel individual, deci impunerea obiectivelor prin trasare de sarcini, conduce la o implicare insuficientă a subordonaților în procesul de realizare a obiectivelor din cauza unei mai slabe motivări, aceasta din urmă bazându-se numai pe recompensele de natură materială.

Simularea, din partea managerilor, a interesului pentru participarea subordonaților la stabilirea obiectivelor organizației și a celor care le revin, în realitate acestea fiind stabilite de către superiori, are un efect și mai dăunător decât omiterea, deoarece subordonații, sesizând „jocul“ superiorilor, se vor simți jigniți, ceea ce va face ca și în cazul unor obiective corect

Importanța negocierii obiectivelor

stabilite să încerce să demonstreze contrariul.

Exagerarea din partea superiorilor în atragerea subordonaților la stabilirea obiectivelor, în sensul că acestea practic vor fi stabilite de către subordonați, prin acceptarea de către șefi a propunerilor în totalitate, are tot un efect negativ, întrucât subordonații vor considera șefii fie incompetenți, fie că fug de răspundere, în ambele cazuri nefiind motivați în realizarea obiectivelor stabilite.

17.2.2. Schema de principiu a managementului prin obiective (MPO)

Un model general de desfășurare a proceselor implicate în aplicarea managementului prin obiective este influențat de obiectul și extinderea aplicației. În funcție de acestea, managementul prin obiective presupune: „un proces global, care corespunde aplicării metodei la nivelul organizației, procese intermediare, aferente aplicării metodei la nivelul diverselor subdiviziuni organizatorice implicate, și procese elementare, desfășurate la nivelul unei verigi ierarhice simple”²⁴⁸.

Procesul global

Procesul global se poate prezenta sub forma mai multor module, ce pot fi constituite din procese intermediare și procese elementare, care se disting prin titularii de obiective, prin nivelurile ierarhice și chiar prin obiectivele fixate pentru fiecare. Deși se elaborează pe nivelurile ierarhice ale managementului unei organizații, deci se aseamănă cu piramida ierarhică redată de organizarea structurală, modelul global al managementului prin obiective nu se confundă cu aceasta. Diferențele apar din faptul că, pe de o parte, într-un proces de aplicare a managementului prin obiective pot să nu fie angajați toți managerii din cadrul organizației respective, iar, pe de altă parte, relațiile de la un nivel al managementului la altul nu sunt numai de autoritate, ci și de participare, de cooperare. Într-un proces global de aplicare a managementului prin obiective, procesele intermediare și cele elementare sunt înălănțuite (interconectate) în sens ascendent către managementul de nivel superior al organizației. O reprezentare grafică a unui proces global al managementului prin obiective se prezintă în figura 17.1.²⁴⁹

²⁴⁸ Dumitrescu M (coordinator) - *Enciclopedia conducerii întreprinderii*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1981

²⁴⁹ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

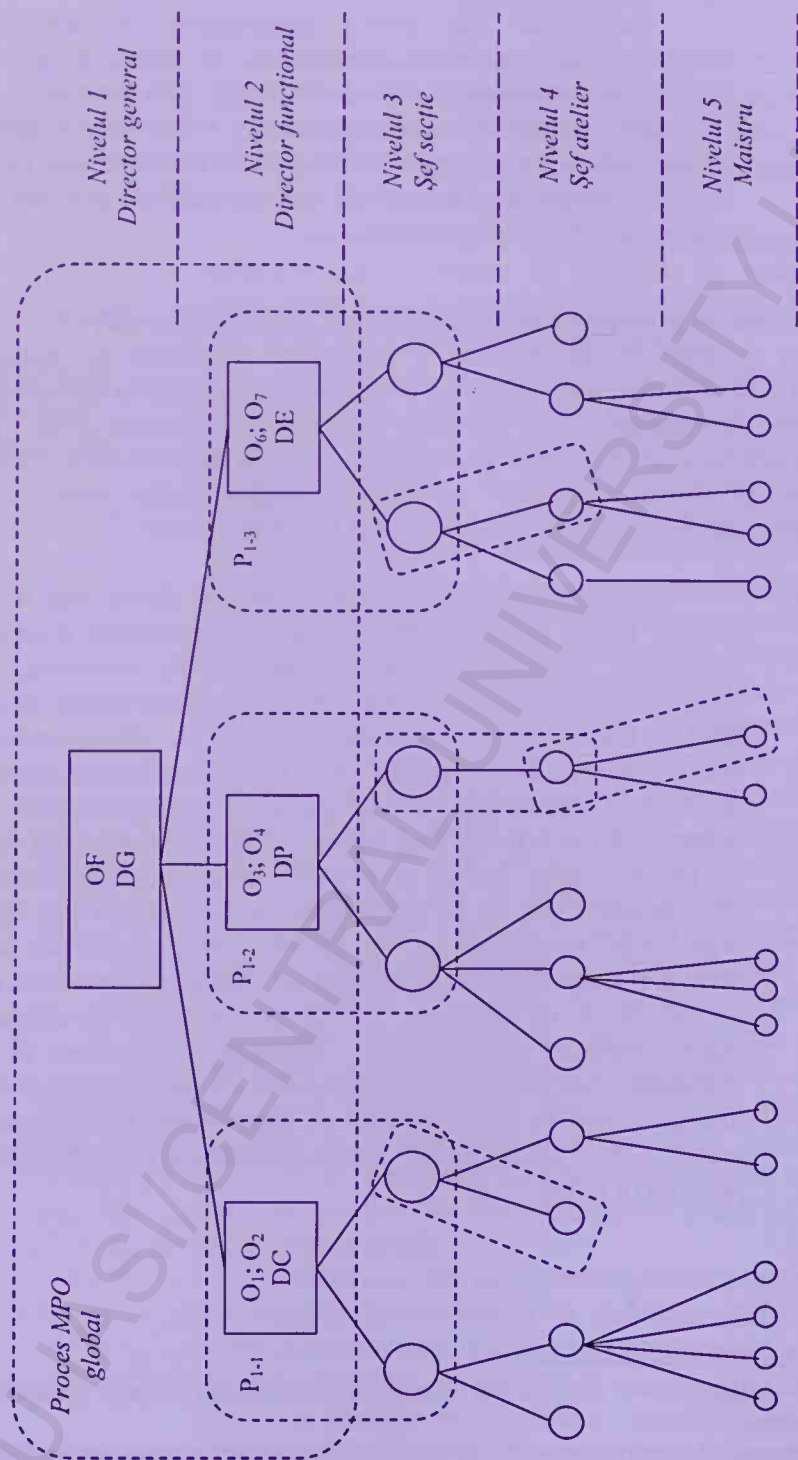


Fig. 17.1. Proces global de management prin obiective (MPO)

Din reprezentarea grafică se poate observa atât implicarea numai a managerilor în aplicarea metodei, începând cu directorul general al întreprinderii și continuând cu managerii de pe nivelurile ierarhice inferioare (director pe funcțiuni, șef de secție, șef de atelier, maistru), cât și existența unei diferențe între structura ierarhică reprezentată de organizarea structurală a organizației și managerii implicați în aplicarea managementului prin obiective.

De asemenea, se observă că fiecare obiectiv revine în răspunderea unui manager, gradul de integrare a obiectivelor fiind corespunzător nivelului ierarhic la care se situează respectivul centru de decizie.

Așa cum reiese din reprezentarea grafică a unui *proces global* de management prin obiective (fig.17.1.), pentru realizarea unui obiectiv fundamental (OF) de către directorul general (DG) al întreprinderii, pot fi prevăzute trei procese intermediare (P_{1-1} ; P_{1-2} ; P_{1-3}), în cadrul cărora trebuie realizate obiectivele derivate (O_1 și O_2) de către directorul comercial (DC), obiectivele (O_3 și O_4) de către directorul de producție (DP) și obiectivele (O_6 și O_7) de către directorul economic (DE), de pe nivelul doi al managementului.

În continuare, realizarea obiectivelor specifice MPO este condiționată de antrenarea în cadrul altor procese *intermediare* și *elementare*, marcate în grafic prin linii punctate, a altor manageri de pe celelalte niveluri ierarhice (spre exemplu, nivelul 3 – șefi de secții sau de compartimente funcționale, nivelul 4 – șefi de ateliere sau de birouri și nivelul 5 – maiștri).

Proces intermediar

Un proces *intermediar* în aplicarea și realizarea MPO poate fi reprezentat grafic ca în figura 17.2. Considerând managerul Y, care are în subordine managerul de nivel mediu X răspunzător de realizarea obiectivelor x_1 și care, la rândul lui, are în subordine directă managerii Z_1, Z_2, Z_3, Z_4 , dintre care numai primii trei sunt implicați în aplicarea MPO, deci titulari și răspunzători de obiectivele z_1, z_2, z_3 , procesele elementare (reprezentate prin linii punctate și săgeți) se realizează în relațiile $Y - X, X - Z_1, X - Z_2, X - Z_3$.

Aceste procese elementare se desfășoară separat, corelarea lor realizându-se la nivelul 3 de către managerul X.

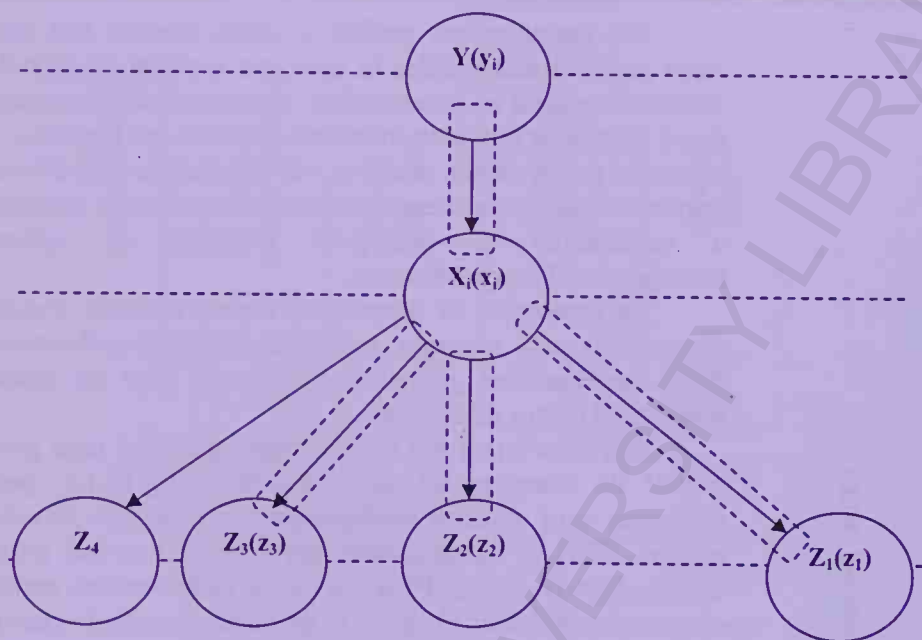


Fig.17.2. Proces intermediar MPO

17.3. Managementul prin excepții (MPE)

17.3.1. Conceptul de management prin excepție

Acest sistem are ca scop simplificarea proceselor de management din cadrul unei organizații și, în special, degrevarea managerilor de pe nivelurile ierarhice superioare de unele activități care pot fi desfășurate de către managerii de pe nivelurile ierarhice medii și inferioare. Totodată, MPE permite o simplificare a sistemului informațional al organizației, ceea ce va conduce la o reducere a costului de întreținere al acestuia.

Definirea MPE

Managementul prin excepții este strâns legat de sistemul informațional al organizației, prin faptul că, urmărindu-se degrevarea managerilor de pe nivelurile ierarhice superioare de unele sarcini care pot fi exercitate de către subordonați, se renunță la o informare exhaustivă a managerilor, pentru fiecare stabilindu-se volumul și natura informațiilor pe care le va primi în urma desfășurării proceselor din cadrul organizației.

Managementul prin excepții (MPE) reprezintă „un sistem de identificare și comunicare selectivă către managerii de pe diferite niveluri ierarhice, numai a acelor informații care sunt absolut necesare intervenției lor”²⁵⁰.

²⁵⁰ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

Schema de principiu a MPE

Schema de principiu a funcționării metodei se prezintă în figura 17.3.²⁵¹

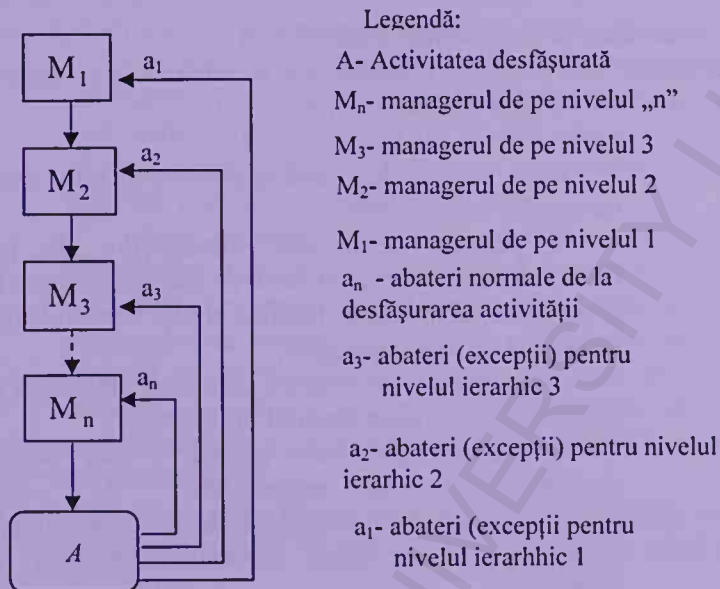


Fig. 17.3. Schema de principiu a MPE

Prin reprezentarea grafică se sugerează că orice activitate (A) care se desfășoară în cadrul unei organizații este direct subordonată și deci coordonată de către un manager de pe un anumit nivel ierarhic „n” (M_n), ș.a.m.d., care, la rândul său, este subordonat unui manager de pe un nivel ierarhic superior „3” (M_3), acesta unui manager de pe nivelul 2 (M_2), până la nivelul ierarhic 1 (M_1).

Potrivit metodei MPE, dacă activitatea respectivă se desfășoară în condiții normale, adică prezintă abateri între anumite limite considerate normale (a_n) de la obiectivele, normele, normativele stabilite, ea nu face decât preocuparea managerului care o are în subordine directă, fără a mai informa managerii de pe nivelurile ierarhice superioare.

În cazul în care abaterile sunt mai mari (a_3), ele situându-se între alte limite, pentru care este necesară și intervenția unui manager situat la un nivel superior (spre exemplu 3), aceste abateri, care în realitate reprezintă excepții de la o desfășurare normală a activității (de unde și denumirea metodei), vor fi

²⁵¹ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

comunicate managerului de pe acest nivel ierarhic ș.a.m.d., până la nivelul ierarhic superior.

17.3.2. Avantajele și dezavantajele sistemului

Managementul prin excepții prezintă atât avantaje, cât și dezavantaje, dintre care cele mai semnificative sunt cele de mai jos.

Avantaje

Între avantajele managementului prin excepții pot fi remarcate următoarele:

- permite degrevarea managerilor de pe nivelurile ierarhice superioare de o serie de sarcini care pot fi îndeplinite și de către subordonați, implicit o mai bună folosire a timpului de muncă de către manageri;
- impune o structurare corectă a autorității pe nivelurile ierarhice ale managementului organizației;
- creează premisele pentru o mai bună folosire a capacității personalului organizației;
- asigură o evidențiere a abaterilor pozitive, nu numai a celor negative cu efecte favorabile care pot fi extinse în organizație.

Dezavantaje

Ca dezavantaje în aplicarea managementului prin excepții pot fi menționate în principal următoarele:

- conduce la o formalizare excesivă a proceselor de management, prin dezvoltarea unei gândiri excesiv schematice;
- există pericolul de a tinde spre birocratism;
- în cazul unor deficiențe ale sistemului informațional (filtraj, distorsiune etc.), managerii nu vor fi informați asupra abaterilor (excepțiilor), ceea ce va genera impresia că activitățile se desfășoară în mod corect, iar realitatea să fie alta, cu urmări uneori grave pentru eficiența activităților desfășurate în cadrul organizației.

Sistemul managementului prin excepții poate fi combinată cu celelalte metode de management, favorizând crearea unor sisteme de management eficiente care să fie aplicate în practica managerială a organizațiilor.

17.4. Managementul prin proiecte (MPP)

Pentru realizarea în condiții de eficiență și la termen a unor lucrări complexe, de mare amploare, care pot apărea, cu o frecvență mai mare sau mai mică, în cadrul organizațiilor și care, în general, ridică probleme deosebite de coordonare a activităților desfășurate în diferite compartimente, se poate utiliza managementul prin proiecte.

17.4.1. Conceptul de management prin proiecte (MPP)

Pentru aplicarea managementului prin proiecte, managementul organizației trebuie să facă apel, alături de organizarea structurală de bază, la o nouă organizare, paralelă, colaterală, dar care este și temporară, și anume, organizarea de proiect.

Definire

În general, soluționarea problemelor complexe cu care se confruntă organizațiile se poate face prin elaborarea unor proiecte care trebuie îndeplinite într-un anumit interval de timp. Rezultă că aplicabilitatea acestui sistem are un caracter temporar, dat de perioada necesară realizării proiectului.

Este necesar să se facă precizarea că „proiectul”, în accepțiunea sistemului, nu se referă numai la latura tehnică a activității unei organizații, ci are un înțeles mai larg ca *ansamblul proceselor de muncă, cu caracter inovațional, de natură foarte diferită, a căror realizare vizează folosirea unor persoane de diferite specializări, și care se concretizează de obicei într-o singură unitate, ca rezultat final. Caracteristicile esențiale pentru un proiect sunt:*

- rezultatul său final constă într-o singură unitate, sau un număr mic de unități, în antiteză cu producția de masă sau de serie mare;
- existența, de obicei, a unui singur beneficiar (cumpărător) al rezultatului obținut în urma elaborării proiectului;
- varietate mare a materialelor și componentelor utilizate, ceea ce impune frecvent efectuarea unor cercetări aplicative ce se vor integra în proiect;
- complexitatea mare a proceselor, ceea ce va necesita utilizarea unui număr mare de persoane de diferite specializări;
- caracter temporar al activităților de realizare;
- dimensiuni apreciabile ale resurselor materiale, financiare și umane implicate, ceea ce determină o programare detaliată a activităților care se desfășoară;
- utilizarea unor forme speciale de organizare structurală a activităților din cadrul organizației.

Managementul prin proiecte poate fi definit ca „un sistem de exercitare a funcțiilor managementului, în cadrul unei componente organizatorice distincte de structura organizatorică a organizației, constituită pe o perioadă delimitată, în vederea soluționării unor probleme complexe, precis definite, ce au un puternic caracter inovațional și care presupun participarea unor specialiști cu pregătire diversă din mai multe compartimente ale organizației”²⁵².

²⁵² Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

Aplicarea metodei prezintă aproape aceeași metodologie fie că este vorba de un proiect, fie de un program sau de un produs sau familie de produse, deoarece în toate cazurile se impune constituirea unei organizări structurale suplimentare, colaterale, pe lângă structura organizatorică a organizației. Diferențele care apar rezultă din specificul derulării activităților necesare realizării proiectului, sau programului, sau a produsului respectiv.

Variabile ce condițio- nează apli- carea MPP

Aplicarea managementului prin proiecte, sau pe bază de programe, este condiționată de o serie de variabile, între care:

- amploarea și noutatea proiectului, în funcție de care se va dimensiona colectivul de proiect și se va alege managerul de proiect;
- durata de realizare a proiectului în funcție de care se vor stabili sarcinile, competențele și responsabilitățile managerului de proiect, dar mai ales relațiile acestuia cu ceilalți manageri din cadrul organizației;
- numărul și structura componentelor colectivului de proiect;
- distribuția personalului atras la realizarea proiectului, în cadrul subdiviziunilor organizatorice ale organizației;
- climatul de muncă în cadrul organizației în care urmează să se aplice managementul prin proiecte;
- personalitatea managerului de proiect.

Practica managerială recomandă ca din colectivul de proiect să facă parte între 4 și 12 specialiști cu pregătire în diferite domenii, în funcție de natura și amploarea proiectului.

17.4.2. Schema de principiu a MPP

Necesitatea folosirii sistemului

În general, managementul prin proiecte este folosit pentru soluționarea unor probleme complexe, care apar într-o anumită perioadă din funcționarea organizației, de care depind rezultatele de ansamblu ale acesteia. În astfel de condiții este necesar să se constituie, pe lângă structura organizatorică cu caracter relativ permanent, o altă structură, tot cu caracter organizatoric, dar pentru activitățile temporar implicate în soluționarea respectivelor probleme complexe. Această structură, colaterală, va avea o funcționalitate temporară numai pe perioada soluționării problemelor (realizării proiectului, a programului, sau fabricării și vânzării produselor), după care ea se desființează, organizația funcționând în continuare pe baza organizării structurale de bază.

Necesitatea constituirii unei alte structuri colaterale este determinată și de relativa rigiditate a structurii clasice, chiar dacă prin anumite metode (cum ar fi managementul prin obiective, spre

exemplu) se realizează o oarecare flexibilizare a structurii. Cea de-a doua structură va fi foarte mult adaptată la specificul obiectivelor complexe ce urmează a fi încredințate managerului de proiect de managementul de nivel superior. După realizarea proiectului, pentru care a fost creată, această structură fie se desființează rămânând în stare latentă, fie se reconfigurează pentru un nou proiect, program sau produs. Aceste perioade de intermitență în funcționarea structurii de proiect sunt diferite în funcție de natura activității de bază a organizației. Spre exemplu, într-o organizație de construcții, în domeniul producției de filme sau în cadrul unor institute în care se proiectează întreprinderi, perioadele de intermitență pot să dispară, deoarece specificul activităților desfășurate impune folosirea unui management prin proiecte în permanență, schimbările având loc doar în ceea ce privește reconfigurarea structurii de proiect.

Model general al MPP

Diversitatea formelor de organizare pe proiecte este foarte mare, de aceea tipică rămâne doar funcția de manager de proiect (de program, de produs). Totuși, un model general de organizare, în condițiile folosirii metodei managementului prin proiecte (MPP), poate fi reprezentat ca în figura 17.4²⁵³.

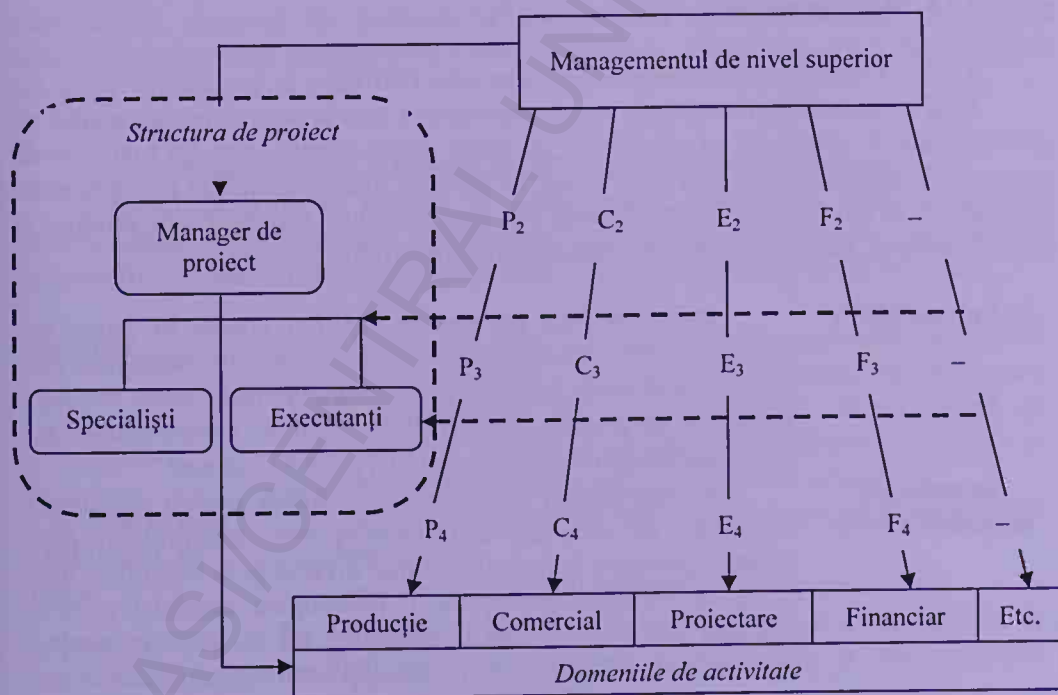


Fig. 17.4. Schema de principiu a managementului prin proiecte

²⁵³ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

Așa cum reiese din figura 17.4, în condițiile folosirii metodei managementului prin proiecte, pe lângă structura clasică, reprezentată de managementul de nivel superior, de managerii de pe diferite niveluri ierarhice pentru diferite domenii ($P_2....P_4$, $C_2....C_4$, $E_2.....E_4$, $F_2.....F_4$ etc.), se constituie o structură colaterală, formată din managerul de proiect și din specialiștii și executanții atrași din cadrul compartimentelor funcționale și operaționale care fac parte din structura clasică a organizației.

Așadar, componentele organizatorice cuprinse în porțiunea încadrată cu linie întreruptă formează structura de proiect, care poate să difere din punct de vedere al complexității în raport de natura și dimensiunea proiectului pentru care a fost constituită. Săgețile marcate prin linii întrerupte semnifică faptul că în structura de proiect sunt atrase persoane (specialiști și executanți) din cadrul compartimentelor structurii clasice a organizației. Această structură are o funcționalitate temporară numai pe perioada de realizare a proiectului.

17.5. Managementul pe produs (MPPr)

17.5.1. Conceptul de management pe produs (MPPr)

Deși se aseamănă foarte mult cu managementul prin proiecte managementul pe produs poate fi evidențiat ca un sistem, cu unele particularități care țin mai ales de perioada de aplicare, mult mai mare decât în cazurile managementului prin proiecte. El se aplică în întreprinderile care fabrică mai multe produse sau familii de produse și care, în general, adoptă o structură organizatorică pe produs.

Definirea MPPr

Managementul pe produs (MPPr) constă în „exercitarea funcțiilor managementului de către un manager, cu scopul menținerii sau creșterii competitivității unui produs sau grupe de produse, în virtutea sarcinilor, competențelor și responsabilităților aferente funcției pe care o ocupă”²⁵⁴.

Necesitatea utilizării MPPr

Managementul pe produs se aplică pentru creșterea capacității de adaptare a producției unei întreprinderi din anumite produse, la nevoile tot mai diverse și în schimbare ale clienților. Aceasta presupune o preocupare continuă pentru înnoirea produselor, pentru adaptarea lor la noile exigențe, ceea ce reclamă concentrarea atenției unui manager numai pe un produs sau o familie de produse.

²⁵⁴ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

17.6. Tabloul de bord

Întreprinderea ca sistem complex, adaptiv, cu o finalitate și deschis către mediu, poate fi considerată ca un ansamblu de subsisteme. Prin prisma managementului, întreprinderea cuprinde subsistemul conducător (de management) și subsistemul condus (operațional). Legătura dintre acestea se realizează prin subsistemul informațional.

17.6.1. Necesitatea folosirii tabloului de bord

Finalitatea întreprinderii ca sistem presupune realizarea unor obiective stabilite prin strategie, ceea ce impune un sistem de analiză a performanțelor de către managementul organizației. Construirea unui astfel de sistem de analiză impune soluționarea următoarelor probleme principale:

- stabilirea subdiviziunilor organizatorice care trebuie să primească informații referitoare la performanțele realizate;
- precizarea centrelor de decizie și a modalităților de prezentare a informațiilor referitoare la activitățile conduse;
- coordonarea subdiviziunilor organizatorice care primesc informații despre performanțele realizate în sistemul condus.

Soluționarea acestor probleme, identificarea relațiilor dintre subsistemele componente, punerea în evidență a informațiilor pertinente care să permită subsistemului condus și celui conducător să realizeze obiectivele pot fi favorizate de folosirea „Tabloului de bord”.

17.6.2. Conceptul de „tablou de bord” ca metodă de management

Tabloul de bord, ca metodă de management, este strâns legat de sistemul informațional, întrucât acesta influențează principalele componente ale acestuia (informații, circuite și fluxuri informaționale, procedurile și mijloacele folosite).

Definire

Tabloul de bord, ca metodă de management, reprezintă „un ansamblu coerent și organizat de informații selectate, care permit managerului de a fi informat asupra stării și performanțelor sistemului condus, a tendințelor acestuia și care permite fixarea traiectoriei viitoare de urmat”²⁵⁵.

Caracteristicile „tabloului de bord”

Între caracteristicile tabloului de bord pot fi menționate următoarele:

- integrarea în sistemul informațional al organizației;
- evidențierea numai a factorilor cheie, a căror variație în timp este semnificativă pentru starea și performanțele subsistemului condus;
- adaptabilitatea la centrul de decizie (managerul) pentru

²⁵⁵ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

„Tabloul de bord” între sistemul conducător și sistemul condus

care se elaborează și la nivelul ierarhic la care se situează managerul respectiv;

- expresivitatea informațiilor prezentate care să conducă la acțiuni corective rapide din partea managerului;
- diversitatea formelor de prezentare a „tabloului de bord”, mai ales în funcție de nivelul ierarhic la care se situează managerul pentru care se elaborează și în funcție de tipul de decizii care se iau pe baza informațiilor alese.

Fiind integrat sistemului informațional, „tabloul de bord” este strâns legat atât de managementul organizației, atât subsistemului conducător, cât și subsistemului condus, operațional, în sensul că managerii urmăresc desfășurarea activităților conduse cu ajutorul informațiilor cuprinse în „tabloul de bord”, pe baza cărora iau decizii care vor fi puse în aplicare de subsistemul condus.

Grafic, locul „tabloului de bord” în cadrul relației subsistem condus și subsistem conducător se poate reda ca în figura 17.5.

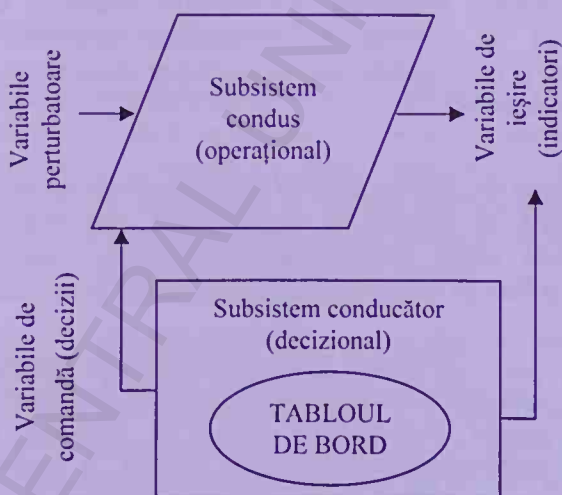


Fig. 17.5. Locul tabloului de bord în sistemul de management

Întrucât „tabloul de bord” cuprinde informații referitoare la stările și performanțele subsistemului condus (operațional), varietatea acestor stări trebuie să fie surprinsă în complexitatea ei. Subsistemul conducător poate reacționa la toate stările subsistemului condus, dacă este informat asupra tuturor acestor stări.

Diversitatea formelor de prezentare

Deci, cu cât managerul pentru care se elaborează „tabloul de bord” dorește să cunoască mai în detaliu activitățile conduse, cu atât „tabloul de bord” va fi mai detaliat, și invers.

Se poate deci vorbi despre o diversitate de modalități de elaborare a „tabloului de bord”, prin prisma sferei de cuprindere a acestuia, a timpului de răspuns (de elaborare și aplicare a deciziilor) și a volumului de informații (numărului de indicatori) cuprinse. Variația sferei de cuprindere, a timpului de răspuns și a volumului de informații în funcție de nivelurile ierarhice ale managementului organizației este sugestiv reprezentată în figura 17.6.

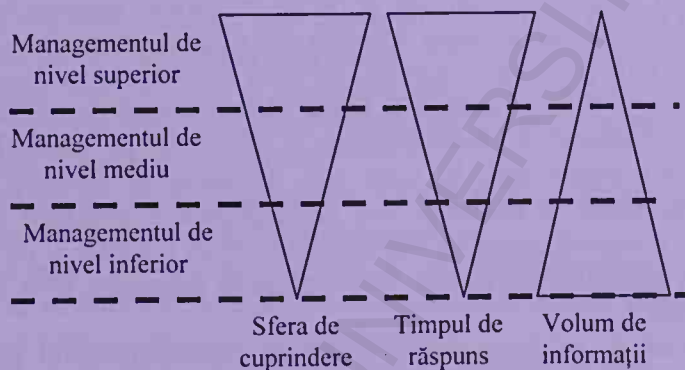


Fig. 17.6. Variația caracteristicilor tabloului de bord în funcție de nivelul ierarhic al managementului

Eficacitatea „tabloului de bord” este cu atât mai mare, cu cât informațiile necesare a fi completate sunt furnizate mai rapid și cu cât timpul de răspuns (de reacție) al subsistemului conducător este mai scurt. Pentru a crește eficacitatea acestei metode de management este necesară o selecție atentă a informațiilor esențiale care să asigure o reglare eficientă și rapidă a subsistemului operațional.

Astfel de informații trebuie să asigure o sesizare a centrului de decizii (managerului) despre eventualele disfuncționalități, o evaluare a modului de desfășurare a activităților în subsistemul condus, precum și posibilitatea luării unor decizii prin care să se elimine disfuncționalitățile și să se generalizeze aspectele pozitive.

17.6.3. Avantaje și dezavantaje ale tabloului de bord

Între avantajele utilizării „tabloului de bord” pot fi menționate următoarele:

- favorizează utilizarea mai bună a timpului de muncă al managerilor;
- permite o mai bună fundamentare a deciziilor de către managerii care folosesc această metodă;
- asigură o creștere a operativității adaptării subsistemului condus la acțiunea unor factori perturbatori.

„Tabloul de bord”, ca metodă de management, prezintă și unele *dezavantaje*, între care:

- necesită un volum de muncă relativ mare pentru completarea cu informații;
- atrage cheltuieli suplimentare necesitate de culegerea și prelucrarea informațiilor cu care se operează.

În general însă, folosirea „tabloului de bord” de către manageri s-a dovedit ca fiind o metodă eficientă în îmbunătățirea muncii acestora.

17.7. Delegarea

Printre modalitățile ce pot fi folosite de către manageri pentru degrevarea de anumite sarcini pe anumite perioade și pentru asigurarea continuității procesului de management pe perioada absenței acestora din diferite motive bine întemeiate este metoda delegării de autoritate, cunoscută pe scurt sub denumirea de „delegare”.

Trebuie de la început menționat faptul că în literatura de specialitate, delegarea poate avea și înțelesul de descentralizare a autorității pe nivelurile ierarhice ale managementului organizației. În acest caz, delegarea se folosește în procesul de concepere, proiectare și elaborare sau perfecționare a structurii organizatorice a organizației. Cu această ocazie se stabilesc pe niveluri ierarhice și pe fiecare manager competențele, adică limitele în care acesta poate să acționeze, să-și exercite funcțiile managementului.

În special în publicațiile din domeniul managementului din țara noastră, semnificația delegării este sensibil diferită, deoarece nu vizează procesul de proiectare sau perfecționare a structurii organizatorice.

17.7.1. Conceptul de delegare ca metodă de management

Definirea delegării Folosită pentru degrevarea managerului pentru o anumită perioadă de anumite sarcini, delegarea vizează deci relațiile dintre manager și subordonați.

Delegarea constă în „procesul de atribuire de către un manager, pe o perioadă limitată, a unora dintre sarcinile sale, unui subordonat, împreună cu competențele și responsabilitățile aferente”²⁵⁶.

Caracteristicile delegării Din definiția de mai sus a delegării rezultă că ea prezintă mai multe *caracteristici*:

- se realizează între un șef și un subordonat, deci pe verticala sistemului de management al organizației;
- are un caracter temporar, ceea ce presupune că transmiterea de către manager a unora dintre sarcinile, competențele și responsabilitățile sale unui subordonat se face pe

²⁵⁶ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

- o anumită perioadă delimitată, după care acestea revin managerului în a cărui fișă a postului sunt înscrise;
- transmiterea sarcinilor, competențelor și responsabilităților, de către manager, subordonatului se realizează în mod formal, informând și colaboratorii subordonatului;
- pe perioada delegării, managerul nu este exonerat de răspunderea pentru realizarea sarcinilor, ci răspunde solidar cu subordonatul pentru realizarea acestora.

17.7.2. Reguli de utilizare a delegării

Pentru utilizarea metodei delegării, managerul trebuie să țină seama de unele reguli rezultate din practica managementului organizației, între care:

- nu se vor delega sarcini care presupun luarea unor decizii strategice sau tactice, de care depinde în mod hotărâtor viitorul organizației;
- sarcinile, competențele și responsabilitățile delegate vor fi transmise în scris, celui delegat, o dată cu informarea celorlalți salariați implicați în efectuarea respectivelor sarcini;
- o dată cu transmiterea sarcinilor, se vor face cunoscute și criteriile de evaluare a modului de îndeplinire a acestora;
- se vor preciza nivele de performanță care trebuie atinse, dar nu se vor preciza modalitățile de realizare a respectivelor sarcini, acestea fiind alese în mod liber de către subordonatul delegat.

Întrucât delegarea către subordonat a responsabilității, o dată cu sarcinile și competențele corespunzătoare, nu înseamnă că managerul care efectuează delegarea nu mai răspunde pentru îndeplinirea respectivelor sarcini, este necesar să se asigure în continuare un control din partea managerului asupra modului de îndeplinire a sarcinilor de către delegat.

Pentru reușita folosirii acestei metode a delegării se recomandă să se urmărească asigurarea unui echilibru adecvat între încredere și control, având în vedere că „suma acestora este permanent egală”. Adică, pe măsură ce crește încrederea în subordonat, se reduce controlul, și invers.

Orice exagerare în acest sens atrage efecte negative în aplicarea metodei. Spre exemplu, o prea mare încredere din partea managerului care realizează delegarea poate să scadă controlul, ceea ce poate atrage nerealizarea sarcinilor în mod corespunzător. Sau, dacă se intensifică procesul de control din partea managerului, subordonatul va simți că managerul nu are încredere în el, fiind tentat să-și reducă efortul pentru găsirea unor modalități eficiente de realizare a sarcinilor delegate.

17.8. Ședința

17.8.1. Ședința ca metodă de management

Una dintre cele mai vechi metode de management, folosită în procesul comunicării, este ședința, dar care nici astăzi nu este folosită întotdeauna după toate regulile după care trebuie să se desfășoare.

**Definirea
ședinței**

Metoda ședinței este folosită, ca și celelalte metode, management pentru exercitarea funcțiilor managementului, dar cu accent pe unele dintre acestea. În cazul ședinței, accentul se pune pe funcția de coordonare, întrucât schimbul de informații ce are loc în cadrul unei ședințe se face între mai multe persoane care pot să lucreze sau chiar să conducă mai multe domenii de activitate, între care există interdependențe.

Ședința, ca metodă de management, reprezintă un proces de comunicare multilaterală, prin care managerul exercită sarcini cu caracter informațional și/sau decizional, în cadrul unui grup de persoane reunit pe o perioadă de timp limitată.

**Tipologia
ședințelor**

Așa cum reiese și din definiția ședinței ca metodă de management, pot fi identificate cel puțin două tipuri de ședințe:

- *de informare*, în cadrul căreia se schimbă informații între manager și subordonați și/sau colaboratori;
- *decizionale*, prin care se urmărește adoptarea unor decizii de grup, mai ales din categoria celor strategice și tactice.

În funcție de obiectivele pe care le urmăresc managerii, atunci când apelează la această metodă de management, ședințele pot fi clasificate și după alte criterii, în ședințe: *de investigare, de armonizare sau eterogene.*

17.9. Bibliografie

1. Bodur Gh. - *Fundamentarea complexă a procesului decizional economic*. Editura științifică, București, 1973
2. Burduș E. - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, 1999
3. Burduș E. - *Managementul schimbării organizaționale, Ediția a treia*, Editura Economică, București, 2008
4. Chandler A. - *Scale and Scope*, University Press, Londra, 1990
5. Căprărescu G. - *Delegarea în Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998
6. Constantinescu I. - *Creativitatea, recunoașterea și stimularea potențialului creativ*, Editura Dacia, 1981
7. Detch S.B. - *An Ordering Algorithm for Analysis of Data Arroys*, în *Operation Research*, Vol. 19, no.6, 1971
8. Dumitrescu M (coordinator) - *Enciclopedia conducerii întreprinderii*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1981
9. Disman S. - *Selecting R & D Projects for Profit*, Prentice Hall, 1991
10. Drucker P. - *Managing for the future*, Oxford Press, Londra, 1992
11. Drucker P. - *Management. Tasks. Responsibilities.*, Practices, New York, Harper & Rox, 1974
12. Gherhoff H., Moses L. - *Elementary Decision Theory*, New York Wiley, 1959
13. Henry P. - *Creative Management*, Open Business School, Londra, 1991
14. Le Saget M. - *Managerul intuitiv*, Editura Economică, București, 1999
15. McGregor D. - *Project Management, a managerial approach*, John Wiley Press, New York, 1989
16. Mihul I. - *The Human Problems of an Industrial Civilisation*, MacMillan, Londres
17. Moraru I. - *Autoconducere și creativitate*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1989
18. Nicolescu O. - *Introducerea în psihologia managerială*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1995
19. Verboncu I. - *Management*, Editura Economică, București, 1998
20. Nicolescu O. - *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, Editura Economică, București, 2000
21. Androniceanu A.,ș.a. - *Procedee de estimare comparată a unor obiecte purtătoare de mai multe caracteristici*. Revista de statistică nr. 4, 1970
22. Onicescu O. - *Organizational Psychology*, Hamilton Press, Londra, 1980
23. Schein E. - *Metode ale cercetării operaționale în gestiunea întreprinderilor*. Editura Tehnică, București, 1982
24. Teodorescu M. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998
25. Boldur Gh. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998
26. Stoica M. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998
27. Stanciu-Minasian I. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998
28. Băcilă I. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998
29. Zorlențan T. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998
30. Burduș E. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1999
31. Căprărescu Gh. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 2008

CAPITOLUL 18

MANAGEMENTUL COMERCIAL

Managementul comercial reprezintă o componentă a sistemului de management al organizației, alături de managementul celorlalte funcțiuni (domenii) ale activității organizației, în care se exercită funcțiile managementului. Așa cum este prezentat într-un capitol anterior, funcțiunea de management, caracterizată prin exercitarea funcțiilor managementului, se concretizează și în domeniul comercial în elaborarea de strategii, organizarea activității comerciale, coordonarea eforturilor angajaților din acest domeniu, antrenarea lor la realizarea obiectivelor, luarea unor decizii care vizează domeniul comercial și exercitarea unui control al performanțelor organizației pe plan comercial.

Componentele managementului comercial sunt reprezentate atât de strategia comercială, structura organizatorică, sistemul informațional, procesul decizional, ansamblul de metode și tehnici specifice, cât și de managementul activităților componente ale funcțiunii de comerciale, deci de: „*managementul aprovizionării, managementul vânzării și managementul marketingului*”²⁵⁷.

18.1. Managementul aprovizionării

Ca o activitate prin care se asigură condițiile materiale necesare desfășurării activităților de bază ale unei întreprinderi, aprovizionarea presupune exercitarea din partea managerilor a tuturor funcțiilor managementului.

Practica și teoria din acest domeniu au scos în evidență, până în zilele noastre, în mod diferit modul de exercitare a acestor funcții, în sensul că pentru unele au fost create și dezvoltate modalități specifice, pentru altele mai puțin. De asemenea, trebuie specificat faptul că pentru unele dintre aceste funcții avem surse de informare mai numeroase, iar pentru altele mai slabe. Așa se explică abordarea mai puțin echilibrată a modului de exercitare a funcțiilor managementului în domeniul aprovizionării, dar și în cadrul celorlalte activități specifice funcțiunii comerciale.

În domeniul aprovizionării pot fi evidențiate, cu preponderență, câteva modalități specifice de exercitare a funcțiilor de prevedere și organizare și mai puțin pentru celelalte funcții. Aceasta nu înseamnă că pe viitor nu se vor completa, prin cercetare, modalitățile de exercitare a tuturor funcțiilor managementului în domeniul aprovizionării.

²⁵⁷ Bășanu Gh., Pricop M. - *Managementul aprovizionării și desfacerii*, Editura Economică, București, 1996.

Fără a avea pretenția unei abordări exhaustive, mai ales că prezentul material are ca scop de a trata în ansamblu problematica managementului organizației și nu o tratare detaliată, specializată, în continuare vom prezenta, în sinteză, câteva dintre modalitățile de exercitare a funcțiilor managementului în domeniul aprovizionării, referitoare la: *determinarea necesarului de materiale, bilanțurile de materiale, gestiunea stocurilor și depozitarea.*

18.1.1. Determinarea necesarului de mijloace materiale

Determinarea necesarului de mijloace materiale pentru desfășurarea ritmică a procesului de producție presupune elaborarea unui *plan de aprovizionare*, care cuprinde, în principal, următorii indicatori: „*necesarul pentru îndeplinirea planului, stocul de la sfârșitul perioadei de plan, stocul preliminar de la începutul perioadei de plan și necesarul de aprovizionat*”²⁵⁸.

**Necesarul
pentru
îndeplinirea
planului (N)**

Necesarul pentru îndeplinirea planului (N), care se poate calcula după mai multe metode, și anume:

- *metoda calculului direct*, ca produs între cantitatea din produsul ce urmează a fi fabricat (Q_i) și norma de consum a materialului respectiv (N_{ci}), după relația:

$$N = \sum_{i=1}^n Q_i \times N_{ci}; i = 1...n;$$

- *metoda de calcul prin analogie*, folosită când pentru anumite materiale nu au fost elaborate norme de consum, caz în care se folosesc norme de la un alt produs considerat asemănător (N_{ca}), corectate cu un coeficient de corecție (K), folosind relația:

$$N = Q \times N_{ca} \times K;$$

- *metoda de calcul pe baza sortimentului tip*, aplicată când se folosește un mare număr de sortimente, și constă în stabilirea unui sortiment tip, iar necesarul pentru plan se calculează ca produs între cantitatea planificată pentru toate sortimentele și norma sortimentului tip;
- *metoda coeficienților dinamici*, care presupune ponderea consumului efectiv din perioada de bază (C) cu coeficientul care ține seama de mărirea sau micșorarea producției în perioada de plan (K) și procentul stabilit pentru reducerea consumului de material în perioada de plan, ca urmare a unor măsuri (p), după relația:

$$N = C \times K \times \frac{100 - p}{100};$$

²⁵⁸ Bășanu Gh., Pricop M. - *Managementul aprovizionării și desfacerii*, Editura Economică, București, 1996.

Stocul de la sfârșitul perioadei de plan (S_f)

Stocul de la sfârșitul perioadei de plan (S_f) are rolul de a asigura continuitatea alimentării producției; pe intervalul dintre două aprovizionări consecutive (I_a) se determină după relația:

$$S_f = \frac{N \times I_a}{360} ;$$

Stocul preliminar la începutul perioadei de plan (S_i)

Stocul preliminar la începutul perioadei de plan (S_i), care este reprezentat de stocul de la sfârșitul perioadei anterioare, care se va afla în depozite.

Necesarul de aprovizionat (N_a)

Necesarul de aprovizionat (N_a), reprezentat de cantitatea de material care trebuie adusă din afara întreprinderii, pentru care aceasta încheie contracte, determinat după relația:

$$N_a = N - (S_i + S_f) .$$

18.1.2. Elaborarea bilanțurilor materiale

Elaborarea bilanțurilor materiale, care asigură pentru fiecare materie primă sau material „cantitățile care vor fi introduse în procesele de producție, cele care se regăsesc în produsele finite, precum și cele refolosibile și eventualele pierderi”²⁵⁹.

Într-o formă generală, un bilanț de materiale se prezintă ca în tabelul 18.1.

Tabelul 18.1

MATERIALUL						
Capitolul 1	Necesar brut					
	Necesar net					
	Materiale recuperabile					
Capitolul 2	Produse	Cantitatea	Norma de consum	Consum net	Necesar brut	Necesar net
	a.....					
	b.....					
	c.....					
	. . .					
	n.....					

²⁵⁹ Burduș E. - Fundamentele managementului organizației, Editura Economică, București, 2007

Capitolul 3	Materiale refolosibile:
	a. pentru consumul intern pentru:
	-
	-
	-
	b. recondiționabile și consumabile în activitatea internă pentru:
	-
	-
	-
	c. vânzări către alte întreprinderi productive
	d. vânzări către întreprinderi de comercializare
TOTAL	

18.1.3. Gestiunea stocurilor

Gestiunea stocurilor de produse finite și de materiale presupune un *ansamblu de activități*²⁶⁰, între care:

- normarea stocurilor;
- formarea și menținerea lor la un nivel optim;
- asigurarea unor condiții optime de depozitare;
- folosirea unor metode adecvate de gestiune.

În cadrul întreprinderilor productive se normează și se creează două categorii de stocuri: *la producători și la consumatori*. La producători se normează și se constituie stocul de produse finite, în raport de particularitățile de producție și organizatorice ale întreprinderilor.

Stocul normat de produse finite, care exprimă în unități naturale „cantitatea de produse care trebuie să existe în întreprinderea producătoare, necesară formării loturilor de expediere în structură sortimentală și la termenele cerute de consumatori a produselor contractate”²⁶¹.

Stocul normat la producător (S_{np}) se determină prin înmulțirea numărului de zile normate corespunzător duratei de staționare în magazie (N_z), cu producția medie zilnică, determinată pe baza producției anuale (P_a), astfel:

$$S_{np} = N_z \times \frac{P_a}{360} .$$

La consumator se normează și se creează un *stoc normat de materii prime, materiale auxiliare și combustibil*, format din următoarele categorii de stocuri: *stocul curent, stocul de siguranță, stocul de condiționare, stocul pentru transport intern, stocul de iarnă și stocul de la începutul anului*.

²⁶⁰ Bășanu Gh., Pricop M. - *Managementul aprovizionării și desfacerii*, Editura Economică, București, 1996.

²⁶¹ Bășanu Gh., Pricop M. - *Managementul aprovizionării și desfacerii*, Editura Economică, București, 1996.

**Stocul curent
(S_c)**

Stocul curent (S_c), care reprezintă „cantitatea dintr-un anumit material, supus normării, necesară asigurării cerințelor de consum ale procesului de producție în intervalul de timp dintre două aprovizionări“, și se determină pe baza consumului mediu zilnic (C_{mz}) și a intervalului de timp, exprimat în zile, între două aprovizionări succesive (T), astfel:

$$S_c = C_{mz} \times T$$

**Stocul de
siguranță (S_s)**

Stocul de siguranță (S_s) reprezintă „cantitatea de materiale necesară asigurării continuității procesului de producție, în cazul apariției unor perturbări în aprovizionarea normală a întreprinderii“, și se determină pe baza consumului mediu zilnic (C_{mz}) și intervalul unui ciclu complet de aprovizionare (T_1 – timpul necesar stabilirii legăturii cu furnizorii și pregătirii lotului de livrare, T_2 – timpul de transport, T_3 – timpul de descărcare, recepție și înmagazinare), astfel:

$$S_s = C_{mz} \times (T_1 + T_2 + T_3);$$

**Stocul de
condiționare
(S_c)**

Stocul de condiționare (S_c), reprezentat de „cantitatea de materiale necesară asigurării continuității procesului de producție, pe perioada necesară pregătirii acestora înainte de introducerea lor în producție“, care se calculează pe baza consumului mediu zilnic (C_{mz}) și durata perioadei de pregătire, sau condiționare (T_c), astfel:

$$S_c = C_{mz} \times T_c;$$

**Stocul pentru
transport
intern (S_{ti})**

Stocul pentru transport intern (S_{ti}) reprezintă „cantitatea necesară asigurării continuității procesului de producție, pe intervalul de timp necesar transportului în interiorul întreprinderii“, și se determină pe baza consumului mediu zilnic (C_{mz}) și a intervalului de timp necesar transportului materialului de la depozitul central la magaziile secțiilor de producție (I_{tr}), astfel:

$$S_{ti} = C_{mz} \times I_{tr};$$

**Stocul de
iarnă (S_i)**

Stocul de iarnă (S_i) reprezintă „cantitatea de materiale necesară asigurării continuității procesului de producție pe perioadele când condițiile climaterice nu permit transportul respectivelor materiale“, și se determină pe baza consumului mediu zilnic (C_{mz}) și o normă de stoc exprimată în zile pentru perioada în care nu se poate face transportul (T_i), astfel:

$$S_i = C_{mz} \times T_i;$$

Stocul de la începutul anului (S_i)

Stocul de la începutul anului (S_i), reprezentat de „cantitatea care se prelinină pentru începutul anului de plan“, calculată pe baza stocului existent în momentul elaborării prevederilor pentru anul viitor (S_e), a cantității ce urmează a fi primită până la sfârșitul anului, potrivit prevederilor contractuale (I) și a cantității care se va consuma până la sfârșitul anului în care se stabilesc aceste stocuri (C), astfel:

$$S_i = S_e + I - C$$

18.1.4. Depozitarea materialelor

Depozitarea materialelor contribuie la „asigurarea stocurilor de materiale sau de produse finite prevăzute în vederea alimentării neîntrerupte a subunităților de producție cu materialele necesare și a vânzării produselor finite către beneficiari, potrivit prevederilor contractuale“.

Depozitarea materialelor presupune mai multe activități specifice, între care: proiectarea depozitelor, gospodărirea depozitelor, dimensionarea suprafețelor de depozitare și activități desfășurate în depozite.

18.2. Managementul vânzării (desfacerii)

Vânzarea (desfacerea), ca activitate de trecere către beneficiar a produselor, serviciilor sau lucrărilor, care fac obiectul de bază al întreprinderii, contra unei contravalori încasate, presupune și ea exercitarea tuturor funcțiilor managementului, dar spre deosebire de celelalte activități specifice funcțiunii comerciale, pentru aceasta au fost create și dezvoltate modalități specifice mult mai puține. Aceasta nu înseamnă că pe viitor, cercetările nu vor conduce la alte modalități specifice pentru exercitarea fiecărei funcții a managementului.

Ca modalități specifice de exercitare a funcțiilor managementului în domeniul vânzării (desfacerii) pot fi menționate: *elaborarea unei strategii în domeniul vânzării, elaborarea programului de vânzări, promovarea vânzărilor, livrarea propriu-zisă către beneficiar, asigurarea service-ului după vânzare.*

Elaborarea unei strategii în domeniul vânzării

Strategia din domeniul vânzărilor trebuie elaborată pe baza unor informații referitoare la potențialii beneficiari, competitorii existenți pe piață, potențialii competitori, potențialul întreprinderii (capacitate de producție, mijloace materiale, resurse umane), precum și informații referitoare la eventualele schimbări care ar putea apărea în exigențele beneficiarilor. Ea va cuprinde obiective strategice referitoare la cantitățile ce vor fi vândute, eșalonarea în timp, grupul de clienți, prețul estimativ etc.

Elaborarea programului de vânzări

Programul de vânzări va cuprinde o serie de indicatori specifici, între care: *volumul vânzărilor*, reprezentat de cantitățile comandate sau estimate a fi comandate pe parcursul perioadei

pentru care se elaborează respectivul program, *stocul preliminar de produse la începutul perioadei și stocul de produse de la sfârșitul perioadei*. Volumul vânzărilor se mai poate determina, în programul de vânzări prin metode statistice, atunci când nu se dispune de alte informații din contractele încheiate cu beneficiarii.

Promovarea vânzărilor

Promovarea vânzărilor, serviciilor sau lucrărilor întreprinderii se poate realiza prin diferite metode specifice, care se aplică în urma cunoașterii exigențelor beneficiarilor și mai ales a diferențelor dintre aceste exigențe și caracteristicile care se asigură produselor în prezent.

Livrarea propriu-zisă către beneficiar

Livrarea propriu-zisă către beneficiar presupune efectuarea unor operații referitoare la: finalizarea produselor în cadrul secțiilor de producție, recepția produselor finite, trecerea produselor în gestiune, ambalarea și depozitarea produselor, formarea loturilor de livrare, organizarea expediției, expedierea la clienți.

Asigurarea service-ului după vânzare

Asigurarea service-ului după vânzare cuprinde operații referitoare la asistență tehnică în timpul comercializării, transportului, punerii în funcțiune a produsului, efectuarea de revizii și reparații în perioada de garanție, asigurarea cu piese de schimb etc.

Vânzarea produselor, serviciilor sau lucrărilor care fac obiectul de bază al unei întreprinderi este favorizată de utilizarea unor modalități specifice, între care: leasingul, factoringul, franchisingul etc. Un rol important în exercitarea funcției de organizare a vânzărilor revine conceperii, proiectării și constituirii compartimentului de vânzări, în cadrul căruia managerul respectivului compartiment poate și trebuie să-și exercite și funcțiile de antrenare a personalului la realizarea obiectivelor, de coordonare a eforturilor subordonaților și de control al îndeplinirii obiectivelor specifice.

18.3. Managementul marketingului

Ca activitate de analiză permanentă a cererii și de stabilire și punere în acțiune a mijloacelor de satisfacere a acesteia, marketingul presupune elaborarea de previziuni, organizarea desfășurării acestei activități (identificarea de operații, repartizarea pe oameni etc.), coordonarea eforturilor celor implicați, antrenarea lor la realizarea obiectivelor, precum și controlul îndeplinirii sarcinilor în domeniu, deci, o exercitare a funcțiilor managementului. Așa se explică posibilitatea folosirii expresiei „managementul marketingului“, deși nu sunt dezvoltate în aceeași măsură modalități specifice pentru fiecare funcție a managementului în această activitate a funcției comerciale.

Preocupările principale ale managementului organizației în domeniul activității de marketing sunt următoarele: *aplicarea în mai multe domenii, cercetările de marketing, politici de marketing, programul de marketing și organizarea activității de marketing*.

**Aplicarea în
mai multe
domenii**

Marketingul se aplică în mai multe domenii, ajungându-se la o anumită specializare pe sectoare, în funcție de anumite criterii, astfel:

- *după natura activității*, marketingul se poate aplica în domeniul:
 - producției și circulației bunurilor destinate consumului productiv;
 - bunurilor de consum;
 - produselor agricole (agromarketingul);
 - serviciilor.
- *după criteriul teritorial*, activitatea de marketing se împarte în:
 - marketing intern;
 - marketing internațional.
- *după nivelul de organizare*, deosebim:
 - macro-marketing;
 - micro-marketing.

**Cercetările de
marketing**

Cunoașterea și anticiparea schimbărilor care au loc în mediul extern (în special în cadrul pieței) se realizează prin *cercetările de marketing*, care se pot clasifica după:

- *obiectivul cercetării*, în:
 - *cercetări exploratorii*, care au ca scop definirea variabilelor care le caracterizează și a ipotezelor care vor face obiectul cercetării ulterioare (ex. studii pilot, experimente de laborator, analize statistice);
 - *cercetări instrumentale*, prin care se realizează testarea și validarea unor instrumente și metode de cercetare (chestionare, teste psihologice, scale de cuantificare a fenomenelor calitative etc.);
 - *cercetări descriptive*, prin care se urmărește să se descrie și să se evalueze fenomenul în sine și nu atât cauzele evoluției sale (ex. descrierea pieței, precizarea componentelor unui canal de distribuție etc.);
 - *cercetări explicative*, prin care se explică desfășurarea unui fenomen de piață, precum și cauzele ce-l influențează;
 - *cercetări predictive*, prin care se urmărește realizarea unor previziuni ale fenomenelor de piață.
- *locul de desfășurare*, cercetările de marketing pot fi:
 - *cercetări de teren*, care presupun investigarea efectivă a fenomenelor de piață;
 - *cercetări de birou*, care presupun consultarea diferitelor surse statistice, sau a altor documente care au

Politici de marketing

legătură cu fenomenul cercetat.

Aplicarea unor politici de marketing prin care să se urmărească folosirea eficientă a resurselor întreprinderii din relațiile acestea cu mediul ambiant extern. Un rol important, în acest sens, îl joacă „mix-ul de marketing“, care poate fi explicat pornind de la realitatea că realizarea obiectivelor unei întreprinderi depinde de factori exogeni (cererea, evoluția tehnologiei, culturii etc.) și de factori endogeni (produsul, costul, marca, modul de prezentare al produselor etc.).

Managementul întreprinderii poate opta pentru o anumită combinație a factorilor, care se consideră că ar favoriza realizarea obiectivului strategic stabilit, care poate reprezenta, în accepțiunea unor specialiști (5), conceptul de marketing-mix.

Marketingul-mix constă dintr-o „combinație și dozare, din ansamblul factorilor endogeni, a acelor care vor favoriza realizarea obiectivelor stabilite pentru o anumită perioadă, cu minimum de efort“²⁶².

Componentele „mix-ului de marketing“ pot fi sintetizate de:

- *produs*, care înglobează calitatea, dimensiunile, ambalajele, mărcile etc.;
- *preț*, care include stabilirea prețului, reducerile, ofertele speciale, rabatul acordat, structura prețului etc.;
- *distribuție*, care are în vedere canalele de distribuție, logistica necesară, depozitele etc.;
- *promovarea*, care se realizează prin publicitate, relații publice etc.

Pornind de la aceste componente, se pot dezvolta, în principal, următoarele *politici de marketing*:

- *politica de produs*, care reflectă opțiunea întreprinderii privind produsele care fac obiectul de bază al activității sale;
- *politica de preț* constă în opțiunea întreprinderii privind posibilitățile de stabilire a prețului, astfel încât să obțină un avantaj competitiv și o maximizare a profitului;
- *politica de distribuție* constă în opțiunea pentru acele canale de distribuție care să asigure o maximizare a vânzărilor, în condiții de eficiență sporită;
- *politica promoțională*, care constă într-o per-

²⁶² Dumitrescu M. (coordonator) - *Enciclopedia conducerii întreprinderii*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1981.

manentă și complexă informare a cumpărătorilor potențiali și într-o sprijinire și influențare a procesului de vânzare.

Programul de marketing

Programul de marketing, ca instrument de concretizare a politicilor de marketing și a strategiilor din acest domeniu, cuprinde o structurare și eșalonare a tuturor acțiunilor necesare realizării obiectivelor. Deși foarte diverse, programele de marketing presupun, în general, parcurgerea următoarelor etape:

- *cercetarea*, care constă în analiza și previziunea informațiilor relevante pentru problema supusă programării;
- *concepția*, în care programul este structurat pe acțiuni concrete de atingere a obiectivelor;
- *execuția*, care constă în realizarea efectivă a acțiunilor necesare realizării obiectivelor;
- *controlul* realizării acțiunilor prevăzute în program la termenele stabilite.

Organizarea activității de marketing

Organizarea activității de marketing într-o subdiviziune organizatorică, de obicei un compartiment de marketing, care poate avea următoarea organigramă (fig. 18.1).



Fig. 18.1. Organigrama unui compartiment de marketing

18.4. Bibliografie

1. Bășanu Gh., Pricop M. – *Managementul aprovizionării și desfacerii*, Editura Economică, București, 1996.
2. Boone L.E., Kurtz D.L. – *L'Entreprise d'aujourd'hui*, HRW, Les Editions HRW etee, Montreal, 1983.
3. Burduș E., Căprărescu G., Androniceanu A., Miles M. – *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Economică, București, 2003.
4. Burduș E. – *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 2007
5. Dumitrescu M. (coordonator) – *Enciclopedia conducerii întreprinderii*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1981.
6. Fayol H. – *Administration industrielle et generale*, Dunod, Paris, 1964.
7. Florescu C. – *Marketing*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1981
8. Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu G., Verboncu I., Cochină I. – *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.
9. Pintilie C. – *Conducerea întreprinderii*, vol. I, Editura ASE, București, 1981.
10. Russu C. – *Cadrul organizațional al întreprinderii*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1983.
11. Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu G. – *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998.

CAPITOLUL 19

MANAGEMENTUL CERCETĂRII-DEZVOLTĂRII

Managementul cercetării-dezvoltării este o componentă a managementului organizației, un subsistem al acestuia, dar și o disciplină științifică ce detaliază problematica managementului pentru activitățile specifice funcțiunii de cercetare-dezvoltare. Cunoașterea particularităților managementului în domeniul cercetării-dezvoltării prezintă importanță teoretică, prin prisma necesității transmiterii acestor cunoștințe tinerilor care se confruntă cu schimbările din ce în ce mai accelerate ale mediului extern al organizației, dar și o importanță practică, prin prisma nevoii de a aplica diferite metode specifice pentru îmbunătățirea activității organizației.

19.1. Managementul cercetării-dezvoltării ca proces

Fără a fi exhaustivi în tratarea managementului cercetării-dezvoltării ca proces sau activitate practică, în continuare vom încerca să prezentăm aspecte ale componentelor acestui subsistem al managementului organizației, cu accent pus pe managementul activităților specifice acestei funcțiuni a organizației.

Întrucât, așa cum am precizat într-un capitol anterior, managementul cercetării-dezvoltării, ca proces sau activitate practică, vizează modul de exercitare a funcțiilor managementului pentru activitățile specifice de concepere, proiectare și introducere a noului în cadrul organizației și transformarea acestor noutăți urile, anumite particularități ale strategiei, ale organizării structurale sau ale coordonării și controlului introducerii noului constituie părți din conținutul managementului cercetării-dezvoltării.

19.2. Strategia în domeniul cercetării-dezvoltării

Prefigurarea viitorului organizațiilor în domeniul funcțiunii de cercetare-dezvoltare se înscrie între preocupările importante ale managementului respectivelor organizații. Aceste preocupări sunt justificate de schimbările care au loc în activitatea organizațiilor și de influențele mediului extern, care și el este într-o permanentă schimbare.

Adaptarea organizației la exigențele mediului prin schimbare permite realizarea cerințelor din ce în ce mai complexe și mai diversificate ale clienților. Această adaptare poate fi concepută în două maniere:

- fie se așteaptă ca schimbările să se producă și se reacționează prin modificări de adaptare;
- fie se anticipează schimbările și se prevăd modificările în vederea adaptării în momentul producerii acelor schimbări.

Prima variantă caracterizează un mediu cu o competitivitate scăzută sau moderată, schimbările lente fiind acceptate de organizații de dimensiuni reduse, cu o structură organizatorică simplă. A doua variantă, mult mai complexă, necesită conturarea unor strategii ale schimbărilor, concomitent cu realizarea unor modificări de natură structural-informațională și decizională de amploare, cu un nivel înalt de competitivitate.

Strategia cercetării-dezvoltării trebuie să pornească, deci să fie fundamentată pe baza unor studii de piață aprofundate și pe baza unor prognoze actuale din domeniile în care se urmărește fixarea unor obiective de cercetare-dezvoltare.

19.2.1. Tipologia strategiilor de cercetare-dezvoltare

În domeniul cercetării-dezvoltării pot fi adoptate mai multe tipuri de strategii. În opinia lui *Freeman Ch.*, în domeniul cercetării-dezvoltării pot fi adoptate următoarele tipuri de strategii: „strategie ofensivă, strategie defensivă, strategie imitativă, strategie dependentă și strategie interstițială”²⁶³.

Strategie ofensivă

Strategia ofensivă urmărește atingerea unor poziții fruntașe pe plan tehnic, tehnologic, într-un domeniu, prin promovarea unor produse și/sau tehnologii superioare celor ale concurenților. O astfel de strategie presupune: *accent pus pe compartimentele de cercetare-dezvoltare, personal cu potențial creativ ridicat, posibilități de documentare deosebite, posibilități de aplicare remarcabile și resurse apreciabile.*

Strategia defensivă

Strategia defensivă urmărește restrângerea preocupărilor de inovare, cu scopul consolidării celor care deja au fost abordate. Se adoptă o astfel de strategie când potențialul creativ a scăzut, resursele s-au diminuat și există o orientare mai mare spre producție.

Strategia imitativă

Strategia imitativă se caracterizează prin preluarea, pe bază de licență și achiziții de *know-how*, a realizărilor inovaționale ale organizațiilor cu realizări deosebite în domeniu. Pentru aceasta este necesar să se dispună de potențial financiar, să dispună de condiții de pregătire a fabricației și de aplicare a noutăților în producție, în condițiile în care se reduc cheltuielile cu cercetarea-dezvoltarea.

²⁶³ Freeman Ch. - *The Economics of Industrial Innovation*, Penguin Books, Ltd., England, 1974

Strategia dependentă	Strategia dependentă caracteristică organizațiilor de dimensiuni mici, care depind în domeniul introducerii noului de organizațiile puternice din același domeniu, cărora le furnizează produsele lor.
Strategia interstițială	Strategia interstițială presupune exploatarea punctelor slabe ale unor organizații puternic inovative, prin punctele tari de care dă dovadă organizația în domeniile respective. Adoptarea unei astfel de strategii presupune atât un potențial creativ deosebit, cât și o corespondență între domeniile în care organizații creative prezintă slăbiciuni cu domeniile în care organizația care adoptă o astfel de strategie prezintă puncte forte.

19.2.2. Piața și riscul în adoptarea strategiei de cercetare-dezvoltare

Ca și în alte domenii, se poate vorbi despre o piață în domeniul cercetării-dezvoltării, în care sunt cuprinse cel puțin două segmente, și anume:

- *piața locurilor de muncă* pentru specialiștii care își oferă serviciile, pe de o parte, și cumpărătorii acestor servicii care pot fi reprezentați de stat sau organizații economice, pe de altă parte;
- *piața proprietății intelectuale* care cuprinde brevetele de invenții, inovații, publicații și alte rezultate ale cercetărilor, în care vânzătorii sunt cercetătorii, iar cumpărătorii sunt reprezentați de stat sau organizațiile economice.

Riscul trebuie de asemenea luat în considerare la elaborarea strategiei de cercetare-dezvoltare, întrucât în astfel de activități el poate fi considerabil și aproape de neevitat. O analiză a riscului poate conduce la concluzia că într-o companie mare, care este capabilă să repartizeze riscul pe mai multe proiecte, ar fi favorabilă o strategie ofensivă, în timp ce într-o companie mică, în care se produce un singur produs, riscul unui singur proiect conduce spre o strategie defensivă.

Dar, această logică nu are întotdeauna aplicabilitate în practică, deoarece adoptarea unei strategii în domeniul cercetării-dezvoltării este influențată și de atitudinea managerilor față de risc. De cele mai multe ori, datorită convingerii managerilor că penalizările pentru un insucces sunt mult mai probabile decât răsplata pentru o reușită, aceștia ezită de cele mai multe ori să-și asume riscul.

19.3. Creativitatea la baza managementului cercetării-dezvoltării

19.3.1. Necesitatea stimulării creativității personalului

Necesitatea stimulării creativității în orice profesie și la orice nivel, dar, mai ales, în activitatea de cercetare științifică, are la bază constatarea că, din atâția licențiați în domeniul tehnic, economic și științific în general, cu rezultate excepționale în perioada facultății, un număr foarte redus aduc rezultate excepționale și valoroase în profesiunea lor. Guilford J.P. estima în acest sens că „doar două persoane la un milion au devenit celebre prin rezultatele lor profesionale”²⁶⁴.

²⁶⁴ Gage W.L. - *Pratique de l'analyse des valeurs*, Editura Holmmes et Techniques, 1971

Această stare de fapt a fost explicată de către mulți specialiști prin faptul că sistemul de educație nu este stimulatив pentru creativitate. Stilul de predare, de învățare și în special de evaluare a performanțelor școlare contribuie la dezvoltarea unor capacități (memorie, conformism), care permit obținerea unor note mari, dar care înăbușe factorii creativității (spontaneitate, receptivitate, spirit imaginativ, curiozitate etc.).

Rezultatele cercetărilor efectuate în domeniul tehnico-științific au evidențiat ca principalele neajunsuri în afirmarea creatoare a personalității următoarele: *inhibarea imaginației creatoare, preponderența motivației extrinseci și prezența unor atitudini anticreative.*

Inhibarea imaginației creatoare

Înhibarea imaginației creatoare ca urmare a influenței unor factori, între care:

- insuficienta activare a imaginației creatoare;
- frecvența mult mai mare a interacțiunilor neprofesionale față de cele profesionale;
- specializarea îngustă a membrilor unui colectiv;
- stilul de management preponderent autoritar;
- recompensarea și promovarea oamenilor după criterii formal-administrative.

Preponde- rența motivației extrinseci

Preponderența motivației extrinseci, întrucât interesul pentru recompensarea activității este mai puternic decât acela privind conținutul muncii.

Prezența unor atitudini anticreative

Prezența unor atitudini anticreative (comoditate intelectuală, conformism etc.).

Stimularea creativității personalului se justifică și prin aceea că activitatea creativă este educabilă, chiar dacă unele elemente native au importanța lor într-un proces creativ. Pentru a înțelege aceasta este necesar să pornim de la conceptul de creativitate, de proces creativ și de modul de manifestare a acestora.

19.3.2. Conceptul de creativitate

Termenul de creativitate a fost introducerea de către Allport G.W.²⁶⁵, în urma înțelegerii faptului că substratul prielnic al creației presupune o predispoziție generală a personalității spre nou. Există peste 300 de încercări de a defini noțiunea de creativitate. Considerăm ca în loc să prezentăm aceste definiții este mult mai important de a surprinde ceea ce este comun tuturor acestor definiții.

Cert este faptul că *trăsăturile definitorii* ale creativității ca *sistem de producere a informațiilor noi sunt noutatea și originalitatea răspunsurilor, ideilor, soluțiilor sau comportamentelor.*

²⁶⁵ Allport G. - *The historical background of modern social psychology*, in *Theoretical Models and Personality*, ed. Lindzei, Addison-Wesley, Cambridge, Mass, 1954

Noutatea se referă la *distanța în timp a unui produs (concept, idee etc.) față de celelalte precedente*, pe când *originalitatea* se apreciază prin *răritatea produsului*. Rezultă că un produs poate fi foarte nou, dar să aibă un grad de originalitate redus.

Creativitatea poate îmbrăca mai multe *forme*, după planul în care se desfășoară (*individuală, colectivă sau socială*), sau după conținut (*tehnică, economică, artistică, politică etc.*). De asemenea, creativitatea se prezintă la mai multe *niveluri*, și anume: „*expresiv-comportamental, procesual, productiv, inovativ, inventiv și emergent*”²⁶⁶.

Expresiv-comportamental Expresiv-comportamental, când o anumită persoană dispune de o serie de trăsături favorabile unei activități creatoare (spontaneitate, receptivitate, flexibilitate, asociativitate etc.).

Procesual Procesual, când trăsăturile specifice creativității sunt structurate într-un stil comportamental de abordare creativă a problemelor.

Productiv Productiv, când stilul comportamental de abordare creativă a problemelor se concretizează în produse (concepții, idei) noi, dar cu un grad de originalitate și cu o valoare relativ reduse.

Inovativ Inovativ, când factorii creativității (ingeniozitate, flexibilitate, adaptabilitate etc.) facilitează obținerea unor produse (concepții, idei) noi prin modificări, adaptări ale celor existente.

Inventiv Inventiv, când produsele (concepțiile, ideile) obținute au un grad de noutate și de originalitate, nivel la care un rol important revine unor trăsături specifice (capacitatea de abstractizare și generalizare, puterea de analiză, analogia etc.).

Emergent *Emergent*, când produsul activității creative îl reprezintă legăturile, principiile, teoriile care revoluționează domeniul respectiv de activitate.

19.3.3. Etapele procesului creativ

Majoritatea specialiștilor în domeniu (între care J. Rossman, J. Haefele, P. Popescu-Neveanu, Al. Roșca, A. Grosby) considera că există patru *etape* ale procesului creativ, și anume: „*prepararea, incubajia, iluminarea și verificarea*”²⁶⁷.

Prepararea Prepararea (pregătirea) care cuprinde următoarele faze:

- *observația*, care constă în sesizarea problemei (a unei dificultăți, a unei nevoi sau a unei situații pentru care nu există soluții);
- *analiza și definirea problemei*;
- *strângerea materialului necesar soluționării problemei*;

²⁶⁶ Constantinescu I. - *Creativitatea, recunoașterea și stimularea potențialului creativ*, Editura Dacia, 1981.

²⁶⁷ Constantinescu I. - *Creativitatea, recunoașterea și stimularea potențialului creativ*, Editura Dacia, 1981.

- *căutarea mentală a soluțiilor*, în care rezistența la adoptarea prematură a unei soluții și toleranța la ambiguitate joacă un rol important.

Incubația

Incubația reprezintă perioada de așteptare, în care persoana, aparent pasivă și relaxată, revine în mod înconștient asupra problemei. După mulți autori, creativitatea este rezultatul acțiunii proceselor subconștiente care prezintă un grad de libertate și flexibilitate mult mai mare decât procesele conștiente. Manifestarea liberă a proceselor subconștiente se produce mai ales în stări de somn, de vis, de reverie. *H. Poincare* arată că „*adesea când lucrează la o problemă dificilă, nu faci nimic bun de prima dată, mai ales când muncești cu îndârjire. Dar, după un moment de repaus, te așezi din nou la lucru și constăți că în prima jumătate de oră nu găsești nimic, dar deodată, ideea decisivă îți apare în minte. Am putea spune că munca a fost mai fructuoasă pentru că a fost întreruptă și că momentul de repaus a dat minții forță și prospețime. Dar, este mult mai probabil că acest repaus a fost umplut de o muncă subconștientă și că rezultatul acestei munci s-a făcut prezent dintr-o dată*”²⁶⁸.

Iluminarea

Iluminarea este momentul central al creației, de scurtă durată, unic și irepetabil. Inspirația se bazează pe etapele precedente de acumulare, pregătire și prelucrare pre- și subconștientă a datelor vechi și a celor noi. Psihicul „de adâncime” (subconștientul), spre deosebire de psihicul de suprafață (conștientul), poate include simultan o complexitate mult mai mare de elemente și relații. Iluminarea se produce în stări mai puțin conștiente, în general tocmai când nu te aștepti să poți găsi o soluție a problemei. Spre exemplu, lui *P. Poincare* ideile noi i-au apărut fie seara, din cauza unei cafele nu reușea să doarmă, fie în momentul când se urca într-un autobuz pentru a merge la plimbare, fie când traversa strada. Iluminarea este favorizată de o ambianță plăcută, de capacitatea de transpoziție, de liniște, de singurătate.

Verificarea

Verificarea este un proces îndelungat, anevoios și foarte laborios, presupunând trei faze:

- *desăvârșirea ideii* și materializarea ei într-o soluție realizabilă;
- *aplicarea soluției* în condiții de laborator;
- *experimentarea* în vederea confirmării sau infirmării validității soluției.

²⁶⁸ Constantinescu I. - *Creativitatea, recunoașterea și stimularea potențialului creativ*, Editura Dacia, 1981.

W.R. Hess, laureat al Premiului Nobel pentru medicină, remarcă faptul că mulți oameni, în general tineri, consideră că norocul i-a ajutat pe unii savanți să realizeze descoperiri științifice remarcabile. Referindu-se la profesorul *Rontgen*, care a descoperit „razele X”, *W.R. Hess* povestea că, în seara zilei de 8 noiembrie 1895, ilustrul profesor experimenta în laboratorul său o seamă de fenomene de descărcări electrice în tuburi cu gaze rarefiate. Lucrând în cel mai desăvârșit întuneric, la un moment dat, pe când se pregătea să întrerupă curentul electric care străbătea tubul, a observat, într-un colț al mesei, un punct luminos. Repetând experiența, punctul luminos a apărut din nou în dreptul unor cristale de platină-cianură de bariu. A denumit acestea „razele X”.

19.4. Metode specifice cercetării-dezvoltării

19.4.1. Tipologia metodelor de stimulare a creativității

Există o mulțime de metode și tehnici de stimulare a creativității, de aceea pentru dezvoltarea creativității este important ca acestea să fie combinate, utilizate alternativ și să fie dezvoltată capacitatea trecerii rapide de la o metodă la alta. În general, aceste metode pot fi grupate în trei categorii de metode: *imaginative*, *euristice* și *de abordare logică*

Metode imaginative	Între metodele imaginative pot fi menționate: <i>brainstorming-ul</i> , <i>sinectica</i> , <i>metoda carnetului colectiv</i> și <i>Phillips 66</i> .
Metode euristice	Ca metode euristice pot fi menționate: <i>metoda morfologică</i> , <i>matricea descoperirilor</i> și <i>concasajul</i> .
Metode de abordare logică	Grupa metodelor de abordare logică cuprinde: <i>analiza funcțională</i> , <i>analiza morfologică</i> și <i>analiza grafică</i> .

În etapele a și b ale procesului creativ intervin cu precădere metodele de abordare logică, iar în etapele c și d intervin metodele imaginative și euristice.

19.4.2. Brainstorming

Concepută de către *Osborn A.*²⁶⁹, „brainstorming-ul” (furtuna de creare, sau asaltul de idei) are la bază ipoteza că, „în orice domeniu de activitate problemele pot fi rezolvate mai bine, dar pentru aceasta trebuie găsite ideile, care de altfel există în stare latentă în cadrul oricărui colectiv, dar întrucât nu este creat un climat corespunzător, respectivele idei se pierd”.

²⁶⁹ Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu Gh. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998

Prin aplicarea acestei metode se urmărește tocmai crearea climatului corespunzător, care să permită exprimarea organizată a ideilor și apoi valorificarea celor mai bune.

19.4.2.1. Reguli de desfășurare a ședinței de brainstorming

Pentru desfășurarea unei ședințe de „*brainstorming*” se recomandă să fie respectate următoarele *reguli*:

- programarea ședinței la o oră când participanții sunt mai odihniți;
- desfășurarea ședinței într-un loc cu aspect plăcut;
- crearea unui climat care să permită emiterea oricărei idei, oricât de fantastică ar părea;
- acordarea libertății în conduită a participanților;
- înlăturarea rigidității în desfășurarea ședinței prin menținerea unei atmosfere destinse (servirea unei cafele, răcoritoare etc.);
- încurajarea participanților să emită noi idei, pornind de la ideile deja emise;
- propunerile trebuie să fie scurte, eliminându-se discursurile lungi;
- eliminarea oricărui element de evaluare a ideilor în timpul ședinței;
- înregistrarea exactă și completă a discuțiilor și în special a ideilor emise.

19.4.2.2. Etapele de desfășurare a ședinței de brainstorming

Desfășurarea unei ședințe de „*brainstorming*”, pentru stimularea creativității personalului, presupune parcurgerea următoarelor *etape*: „*pregătirea ședinței, sesiunea propriu-zisă și evaluarea ideilor*”²⁷⁰.

Pregătirea ședinței

În cadrul acestei etape se stabilește și se delimitează problema care va fi supusă discuției și se aleg membrii colectivului de creativitate care vor participa la ședință. Participanții la ședința de creativitate, în număr de 5 până la 12 persoane plus conducătorul ședinței, se vor alege dintre cei care doresc să participe la o astfel de ședință, cunosc problema respectivă și au pregătiri diferite ca domeniu și nivel de pregătire. Participanții vor fi anunțați din timp despre desfășurarea ședinței de creativitate atât asupra locului, cât și asupra orei de desfășurare.

Sesiunea propriu-zisă

Sesiunea propriu-zisă începe prin anunțarea de către conducătorul ședinței a problemei care va fi discutată, pentru care se așteaptă soluții, a regulilor de desfășurare a ședinței și a duratei ședinței (care nu trebuie să depășească o oră). Pe parcursul desfășurării ședinței se recomandă ca cel care conduce ședința să nu participe cu idei. În momentele în care se

²⁷⁰ Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu Gh. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998

manifestă o stagnare în emiterea de noi idei, conducătorul ședinței va stimula „producția” de noi idei, folosind anumite fraze și propoziții, așa-zise „salvatoare” prin care să stopeze pesimismul unor participanți în realizarea ideilor emise.

Evaluarea ideilor

Evaluarea ideilor se face chiar înainte de încheierea ședinței de creativitate prin a cere participanților să precizeze fiecare primele cinci idei pe care le consideră cele mai importante care au fost emise în timpul ședinței. După încheierea ședinței de creativitate, conducătorul ședinței și un grup de specialiști în domeniu vor evalua ideile emise prin prisma posibilităților de aplicare în condițiile concrete ale organizației în care se aplică metoda.

19.4.2.3. Variante de aplicare a brainstorming-ului

Pornind de la regulile care se aplică în desfășurarea unei ședințe de „brainstorming”, au fost elaborate trei variante de aplicare a metodei: „tehnica Little, tehnica „ochiului proaspăt” și tehnica cercetării organizate a problemei”²⁷¹.

Tehnica Little

Tehnica Little se caracterizează prin faptul că cel care conduce ședința este singurul care cunoaște natura exactă a problemei care se discută în ședința de creativitate. Acesta, prin întrebări, la început mai generale, care nu au legătura evidentă cu problema pusă în discuție, va încerca să stimuleze producția de idei. Apoi, cu întrebări din ce în ce mai legate de problema care se discută, va antrena participanții la emiterea de idei care să se transforme în soluții pentru rezolvarea problemei. Durata unei astfel de ședințe este evident mai mare, ajungând la câteva ore, iar soluționarea problemei se va face în câteva ședințe ale grupului de creativitate. Folosirea acestei tehnici pornește de la considerentul că dacă participanții cunosc de la început ansamblul problemei, ei vor fi limitați în emiterea de noi idei de soluțiile deja existente și nu vor apela la idei total noi, originale.

Tehnica „ochiului proaspăt”

Tehnica „ochiului proaspăt” care se bazează pe premisa că ședințele de grup sunt mai eficiente dacă participanții nu sunt specialiști în domeniu și nu au o experiență îndelungată în respectivul domeniu. Fiind mai puțin rutinați, în respectivul domeniu, participanții vor emite idei cu totul originale, care se îndepărtează mult de soluțiile deja existente, existând șansa de a găsi soluții valoroase pentru problema pusă în discuție.

²⁷¹ Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu Gh. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998

Tehnica cercetării organizate

Tehnica cercetării organizate a problemei constă în „spargerea“ problemei care va fi pusă în discuția colectivului de creativitate, în subprobleme, pentru fiecare căutându-se soluțiile adecvate de rezolvare. Prin căutarea unor soluții la fiecare subproblemă, se consideră că se mărește șansele de a emite un număr mare de idei originale pentru problema de ansamblu.

19.4.3. Sinectica

Elaborată de către William Gordon, sinectica are la bază următoarele *postulate*:

- creativitatea există sub formă latentă în fiecare individ;
- creativitatea este mult mai apropiată de procesul emoțional decât de intelect sau rațiune;
- oamenii cu moral scăzut sunt mai puțin creativi;
- creația de grup este guvernată de aceleași legi ca și cea individuală.

Sinectica se bazează pe următoarele *mecanisme* operaționale:

- transformarea necunoscutului în familiar;
- transformarea familiarului în ceva neobișnuit;
- ignorarea oricăror legi, prin atribuirea acestora de semnificații diferite de cele obișnuite.

19.4.3.1. Tipuri de analogii folosite

Sinectica folosește mai multe *tipuri de analogii*, între care, analogia: *personală, directă și fantezistă*.

Analogia personală

Analogia personală presupune ca fiecare membru al grupului de creativitate să se identifice cu problema analizată. Spre exemplu, dacă se urmărește să se soluționeze o problemă legată de funcționarea arborelui cotit al unui motor, un astfel de tip de analogie presupune ca individul să se imagineze că îndeplinește funcțiile unui arbore cotit în cadrul unui motor.

Analogia directă

Analogia directă se referă la compararea unor elemente aparținând unor domenii foarte diferite. Un astfel de tip de analogie a fost folosit de A.G. Bell, când a observat că dacă o membrană ca timpanul poate mișca elemente masive, de ce n-ar putea o membrană mai mare să miște niște metale. Așa a descoperit principiul de funcționare a telefonului. Aceasta însă presupune ca specialistul să cunoască și domenii conexe de cercetare.

Analogia fantezistă

Analogia fantezistă permite membrilor unui grup să-și creeze o lume nouă imaginară, diferită de cea reală. O astfel de analogie, de altfel frecvent utilizată în domeniul artistic, l-a făcut pe *H. Coandă* să poată ignora legea gravitației, descoperind efectul ce-i poartă numele.

19.4.3.2. Reguli de aplicare a sinecticii

Între regulile ce trebuie respectate în aplicarea sinecticii enumerăm următoarele:

- grupul sinergetic va cuprinde persoane din toate sectoarele întreprinderii, care nu se bucură exagerat de o recompensă sau care nu rămân demobilizați în fața unui eșec;
- fiecare trebuie să manifeste interes puternic față de problemele de specialitate;
- vârsta participanților să fie între 25 și 40 de ani;
- mărimea grupului să fie între 5 și 7 persoane;
- discuțiile se vor purta în contradictoriu, bazate pe argumente științifice;
- durata unei ședințe va fi cuprinsă între 50 și 60 de minute;
- grupul va fi condus de doi lideri, unul „tehnic“, adică de specialitate, iar altul din afara domeniului, care vor urmări ca discuțiile să fie înregistrate.

19.4.4. Metoda carnetului colectiv

Metoda carnetului colectiv se bazează pe îmbinarea creativității dezvoltate în cadrul unui colectiv cu competența individuală. Aplicarea acestei metode presupune parcurgerea următoarelor etape:

- a) Constituirea unui grup de creativitate în care fiecare membru primește un carnet în care va înscrie problema de studiat;
- b) Pe parcurs de o lună, fiecare membru al grupului va nota ideile personale cu privire la soluționarea problemei;
- c) Întocmirea la sfârșitul lunii de către fiecare participant a unui rezumat care va cuprinde cea mai bună idee cu privire la soluționarea problemei;
- d) Predarea carnetului coordonatorului grupului de creativitate, care va sintetiza ideile emise de către grup;
- e) Distribuirea carnetelor cu rezumatele întocmite de către coordonator membrilor grupului de creativitate;
- f) Organizarea unor discuții în grup, în care se vor alege cele mai bune idei.

19.4.5. Tehnica Phillips 66

În aplicarea metodei se pornește de la premisa că, procesul creativ are nevoie de o perioadă mai mare de reflexie din partea fiecărui participant, de aceea se asigură o astfel de perioadă în care fiecare poate să revină de mai multe ori pe parcursul unei luni.

Tehnica Phillips 66 a fost dezvoltată de către *Phillips Donald* și presupune participarea la ședința de creativitate a 30 de persoane, care vor dezbate problema de două ore. Această tehnică presupune parcurgerea următoarelor etape:

- a) 30 de participanți la reuniunea de creativitate vor fi împărțiți în grupe de 6 persoane, dintre care una va fi aleasă reprezentantul microgrupului, constituit pe criteriul eterogenității profesionale și al vârstei;
- b) animatorul discuției generale va prezenta problema ce urmează a fi rezolvată;
- c) fiecare microgrup se va retrage pentru a discuta problema timp de 6 minute, în care reprezentantul va nota ideile exprimate;

- d) microgrupurile se vor reuni într-o ședință comună în care fiecare reprezentant va prezenta opiniile notate;
- e) în final se vor selecta ideile cele mai interesante dintre care se va adopta soluția care se consideră cea mai avantajoasă.

19.4.6. Metoda morfologică

Metoda morfologică este o metodă matriceală care reprezintă un mod de căutare a soluțiilor care se înscriu în limitele anumitor restricții ce pot fi tehnologice, financiare, comerciale etc. (19)

Elaborarea de către F. Zwichy, profesor de astrofizică timp de 42 de ani și astrolog pe muntele Polomar, această metodă i-a permis să inventeze numeroase procedee de propulsie și să lanseze un proiectil în spațiu. Prin această metodă el urmărea să caute toate soluțiile posibile la o problemă procedând sistematic.

19.4.6.1. Etapele de aplicare a metodei morfologice

Etapele de aplicare a metodei sunt următoarele: stabilirea problemei, stabilirea parametrilor, determinarea valorilor parametrilor, evaluarea diferitelor soluții și alegerea soluțiilor potrivite.

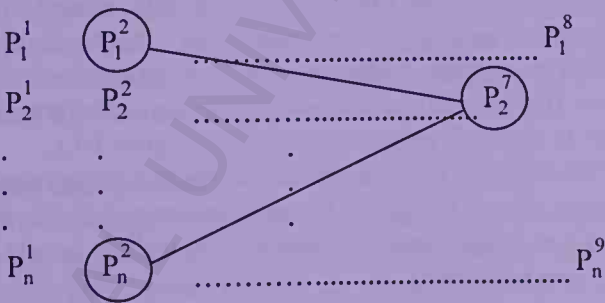
Stabilirea unui enunț al problemei	Spre exemplu, dacă problema constă în conceperea unui amestecător nou, acesta se va formula „inventarea unui aparat pentru amestecat diferite ingrediente în bucătărie“.
Stabilirea parametrilor	Stabilirea parametrilor de care depinde soluția problemei. În cazul de mai sus, acești parametri ar putea fi: • modalități de amestecare P1 • surse de energie P2 • recipiente P3
Determinarea valorilor parametrilor	Se determină valorile (aspectele) pe care le pot lua parametrii. Spre exemplu, P1 poate să prezinte următoarele aspecte: P₁¹ – amestecare cu lamele: P₁² – : P₁⁸ – amestecarea prin acțiune vibrantă.

Cu valorile (aspectele) parametrilor se întocmește o matrice de forma următoare:

P_1^1	P_1^2		P_1^8
P_2^1	P_2^2		P_2^7
⋮			
P_n^1	P_n^2		P_n^9

Evaluarea
diferitelor
soluții

Se evaluează diferitele soluții găsite prin încercuirea a câte un element din fiecare linie a matricei și unirea printr-o linie a acestor elemente. Fiecare grupă de elemente astfel constituită va reprezenta o soluție la problema analizată. Se determină valoarea performanțelor pentru fiecare soluție în parte în funcție de criteriile considerate (economic, practic, simplu etc.). O soluție poate fi reprezentată de parametrii încercuiți și uniți între ei, așa cum se arată în matricea de mai jos.



Alegerea
soluțiilor
potrivite

Se vor alege soluțiile cele mai potrivite pentru soluționarea problemei cercetate.

19.4.7. Matricea descoperirilor

Matricea descoperirilor este o tehnică ce folosește un tabel în care atât pe orizontală, cât și pe verticală sunt înscrise diferite variabile care se pot asocia și combina sugerând în final o idee asupra unui produs, procedeu sau asupra unei noi necesități ce poate fi satisfăcută. Se poate folosi matricea:

- tehnică-tehnică;
- tehnică-economică.

Un exemplu de matrice tehnică-economică este redat în tabelul de mai jos, în care se surprind o serie de combinații între diferiții factori tehnici și economici care pot caracteriza activitatea unei organizații.

Tabelul 19.1

Factori tehnici Factori economici	Actuali		Apropiati
	A	B	C
Actuali D	DA	DB	DC
Apropiati E	EA	EB	EC

Factorii actuali sunt cei care se regăesc în cadrul organizațiilor, pe când cei apropiați sunt cei care se află în cercetare și ar putea fi aplicați în viitor.

Combinatia DA, care reprezintă situația actuală a organizației, constă în satisfacerea exigențelor actuale din punct de vedere economic, cu tehnica din dotare, iar celelalte cinci combinații reprezintă variante generatoare de noutate. Spre exemplu, EB ar impune obținerea unor rezultate economice superioare, pe care le obțin deja alte întreprinderi de vârf din domeniu, cu o tehnică superioară.

19.4.8. Concasajul

Concasajul este o tehnică la baza căreia stă ideea potrivit căreia imaginea noastră despre lumea exterioară (obiecte, procese, fenomene, precum și despre relațiile dintre ele) ne apare atât de obișnuită, încât o considerăm de neschimbat. Concasajul, recomandat de *Osborn, Fritz Zwichy*²⁷² și alții, constă în „spargerea” problemelor în elemente componente și înscrierea lor într-o matrice pentru analiză. *Zwichy* recomandă o matrice tridimensională cu ajutorul căreia se stabilesc relațiile între atributele (parametrii) produsului, grila de cercetare și întrebările de control. Un exemplu de astfel de matrice este redat în figura 19.1.

Cercetarea se va baza pe analiza fiecărui parametru cu ajutorul grilei și a setului de întrebări. Spre exemplu: „Viteza se poate mări? Dacă da, cine poate?, Când se va putea?, Cum se va putea?” Toate răspunsurile la aceste întrebări constituie o soluție la rezolvarea problemei.

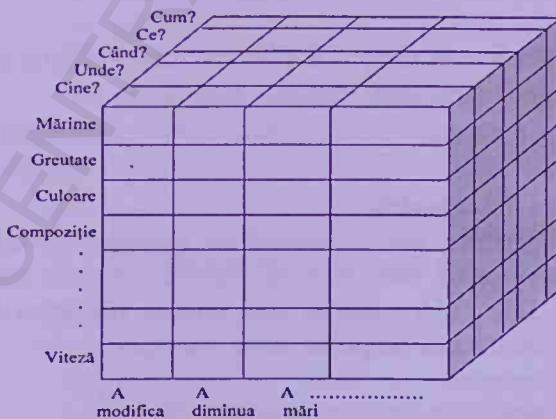


Fig. 19.1. Matricea de analiză

²⁷² Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu Gh. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998

19.4.9. Analiza funcțională

Analiza funcțională care implică descompunerea unui produs în funcțiile lui principale, ierarhizarea acestor funcții, stabilirea costului funcțiilor și căutarea unor soluții de îndeplinire a acestora în condiții îmbunătățite și la costuri mai reduse.

19.4.10. Analiza morfologică

Analiza morfologică implică descompunerea unui produs în elementele sale de formă (omogene, independente), căutarea tuturor soluțiilor existente, combinarea diferitelor soluții, stabilirea costului de realizare a fiecărei soluții și alegerea unei căi de optimizare.

19.4.11. Analiza grafică

Analiza grafică ajută la analiza produsului sau a tehnologiei cu ajutorul unor grafice cum sunt: tehnica drumului critic, arborele decizional etc.

19.5. Analiza valorii

Analiza valorii a apărut în timpul celui de-al doilea război mondial, când *General Electric Company* a analizat posibilitatea înlocuirii unor materiale greu de procurat, care se utilizau la fabricarea unor produse. Însărcinat să organizeze înlocuirea unor materiale, *L.D. Miles* a teoretizat problematica respectivă, punând la punct chiar o metodă, cunoscută sub denumirea de „analiza valorii”.

19.5.1. Definirea metodei analiza valorii

Concepția lui L.D.Miles

În procesul de teoretizare a metodei *L.D. Miles* aprecia că un produs prezintă o anumită valoare pentru producător reprezentată prin „suma minimă de costuri”, dar și o valoare pentru cumpărător, sub forma „valorii de întrebuințare” sau „valoarea de schimb”. El definește metoda analizei valorii ca „o procedură organizată pentru identificarea costurilor inutile”²⁷³.

Concepția lui W.L.Gage

W.L. Gage definește analiza valorii ca „o procedură organizată de identificare a costurilor inutile în produsele cu mai multe elemente componente, utilizând analiza funcțională pentru definirea problemei și creativitatea de grup pentru a o rezolva”²⁷⁴.

Concepția lui L.W.Crum

O abordare diferită a avut-o *L.W. Crum*, care denumește metoda „ingineria valorii” pe care o definește ca fiind reprezentată de „o serie de procedee sistematice, orientate către realizarea funcțiilor necesare cu un cost minim, fără a neglija calitatea, fiabilitatea, performanța și livrarea”²⁷⁵.

²⁷³ Mihuț I. - *Autoconducere și creativitate*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1989.

²⁷⁴ Gage W.L. - *Pratique de l'analyse des valeurs*, Editura Holmnes et Techniques, 1971

²⁷⁵ Crum L.W. - *Ingineria valorii*, Editura tehnică, București, 1976

Concepția autorului prezentului material

Întrucât proiectarea unui produs trebuie să pornească de la asigurarea unor nevoi sociale, iar valoarea de întrebuințare reprezintă o sumă de însușiri care permit satisfacerea unor astfel de nevoi, analiza valorii poate fi definită ca „*ansamblu de tehnici destinate maximizării raportului dintre valoarea de întrebuințare și costul de producție al unui produs*”.

19.5.2. Schema de principiu a analizei valorii

Reducerea sau chiar eliminarea costurilor avea la bază un principiu esențial, cu semnificația „*costurile de fabricație se raportează la funcțiile produsului și nu la componentele fizice ale acestora*”.

Prin *funcție a unui produs* se înțelege „*o valoare de întrebuințare parțială, ca o componentă a valorii de întrebuințare totale*”. Ca urmare, o anumită nevoie socială N poate fi satisfăcută de mai multe funcții (F_1, F_2, F_3 etc.). Aceste funcții își găsesc materializarea în mai multe variante structural-fizice ale produsului (V_1, V_2, V_3 etc.), din care numai una reprezintă varianta optimă, așa cum reiese din figura 19.2.

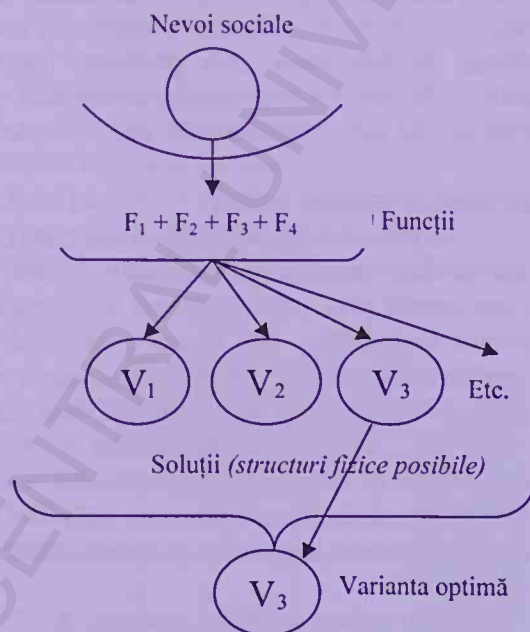


Fig.19.2. Schema de principiu a analizei valorii

Potrivit metodei analiza valorii, conceperea optimă a unui produs se realizează, pe de o parte, prin asigurarea realizării funcțiilor necesare satisfacerii nevoii sociale, iar, pe de altă parte, prin asigurarea unei calități și performanțe impuse cu costuri minime.

Funcțiile unui produs pot fi: *obiective*, cele care au o dimensiune tehnică măsurabilă, mărimea acesteia fiind obiectiv percepută de consumator, sau *subiective*, care nu pot fi dimensionate tehnic, deci măsurabile, și sunt percepute subiectiv de către consumator.

Apoi, funcțiile pot fi *principale*, care contribuie direct la realizarea valorii de întrebuințare, sau *secundare*, care servesc la îndeplinirea funcțiilor principale.

Definirea funcțiilor se realizează prin exprimarea sub formă de „*verb-substantiv*”. Spre exemplu, se poate defini o funcție prin expresia „*suportă greutate*”, sau „*furnizează căldură*” etc.

Practic, nu produsul în sine, ci utilitatea pe care i-o conferă funcțiile sale este importantă, atât pentru consumator, cât și pentru producător. Deci, un produs, ca suport al unui serviciu, este reprezentat de o sumă de funcții care atribuie acestuia valori de întrebuințare și se realizează prin costuri.

O problemă importantă în aplicarea analizei valorii constă în procesul de *separare a funcțiilor*. Astfel, o funcție este distinctă de alta dacă:

- adaugă prin ea însăși valoare de întrebuințare produsului;
- poate exista independent de celelalte funcții.

O altă dificultate în analiza funcțională a unui produs constă în identificarea tuturor funcțiilor unui produs cu o complexitate ridicată, având în vedere numărul mare de funcții ale acestuia.

19.5.3. Etapele de aplicare a analizei valorii

Metodologia de aplicare a analizei valorii a fost etapizată în mod diferit de către autorii care s-au ocupat de acest domeniu, dar indiferent de numărul de etape prevăzute, importantă rămâne natura lucrărilor cuprinse în aceste etape.

Una dintre variantele de etapizare a lucrărilor necesare aplicării analizei valorii la un produs cuprinde următoarele etape: *alegerea produsului supus analizei, stabilirea funcțiilor produsului, stabilirea corelației funcții-valoare de întrebuințare, dimensionarea tehnică a funcțiilor, dimensionarea economică a funcțiilor, analiza relației „valori de întrebuințare-costuri”, reconcepția produsului și redimensionarea economică a funcțiilor*.

19.5.3.1. Alegerea produsului care va face obiectul analizei valorii

Alegerea dintre produsele unei întreprinderi se face în raport de o serie de criterii, între care:

- *seria de fabricație*, care se recomandă să fie cât mai mare pentru ca efectele pozitive ale re proiectării produsului să se multiplice cât mai mult;
- *fabricarea produsului să nu fie restricționată de anumite reglementări sau condiții ale beneficiarului*, care ar putea limita posibilitățile de perfecționare, în vederea reducerii costului de producție;
- *data ultimei (re)proiectări să fie cât mai îndepărtată*, pentru ca produsul să aibă o oarecare uzură morală, care mărește posibilitățile de găsire a unor soluții constructive noi mai ieftine.

Alegerea produsului la care se va aplica analiza valorii se face de către managementul întreprinderii, împreună cu specialistul în aplicarea metodei.

Pentru exemplificarea aplicării analizei valorii vom considera produsul „Autoturism-jucărie cu pedale A.T.-4, destinat copiilor cu vârsta cuprinsă între 3 și 5 ani, care a fost proiectat cu mult timp în urmă, ceea ce a condus la o uzură morală a acestuia, cu toate consecințele care derivă din aceasta. Produsul se realizează în proporție de aproximativ 90% în întreprindere, de la terți achiziționându-se numai inelul de cauciuc pentru roți, sticla de far și alte câteva mici repere, mai puțin semnificative pentru costul produsului”.

19.5.3.2. Stabilirea funcțiilor produsului

Stabilirea funcțiilor produsului se realizează prin participarea la acest proces, în primul rând a utilizatorilor produsului respectiv, dar și a celor care lucrează în proiectarea constructivă și tehnologică din domeniul respectiv.

Pentru exemplul de mai sus, al produsului „Autoturism-jucărie”, în urma sintetizării opiniilor utilizatorilor (părinților copiilor), a proiectanților constructivi și tehnologici, culese pe bază de chestionar, au fost identificate următoarele funcții ale produsului:

- A. Asigură autonomia deplasării
- B. Modifică direcția
- C. Susține sarcina
- D. Asigură stabilitatea
- E. Fiabilitate
- F. Durabilitate
- G. Estetică
- H. Asigură controlul deplasării
- I. Manipulare ușoară
- J. Preia efortul
- K. Protecția utilizatorului
- L. Împiedică murdărirea
- M. Evită coroziunea
- N. Întreținere ușoară

19.5.3.3. Stabilirea corelației funcții – valoare de întrebuințare

Corelația funcții-valoare de întrebuințare se realizează printr-o ierarhizare a funcțiilor, în raport de ponderea acestora în valoarea de întrebuințare. Aceasta se poate face prin compararea funcțiilor două câte două, utilizând o matrice pătrată, în care atât pe linii, cât și pe coloane se înscriu funcțiile produsului, iar completarea matricii se va face după următoarea procedură:

- diagonala de la stânga-sus, la dreapta-jos, se completează cu cifra 1;
- dacă o funcție se consideră mai importantă decât alta, în dreptul acesteia se înscrie cifra 1, iar pentru cealaltă funcție se trece cifra 0;
- dacă două funcții se consideră la fel de importante, se va șterge linia și coloana uneia dintre funcții, utilizând pentru ambele funcții o singură linie și o singură coloană;

- se însumează numerele pe coloană, obținându-se nivelul de importanță al fiecărei funcții (două niveluri identice pentru două funcții diferite semnifică o inconsecvență în procesul de gândire și necesită reluarea procesului de ierarhizare).

Pentru produsul „Autoturism-jucărie“, luat ca exemplu, nivelul de importanță al funcțiilor a fost stabilit după matricea din tabelul 19.2.

Nivelul de importanță al funcțiilor

Tabelul 19.2

F _i	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
A	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
C	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
D	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
E	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0
F	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
G	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
H	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
I	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
J	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
K	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
L	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
M	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
N	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nivel de importanță	14	11	12	9	8	7	13	10	6	5	4	3	2	1

Ponderea fiecărei funcții în valoarea de întrebuințare se determină după relația:

$$P_i = \frac{n_i}{\sum_{i=1}^n n_i},$$

unde:

- P_i – ponderea funcției (i) în valoarea de întrebuințare;
- n_i – nivelul de importanță al funcției (i).

Pentru exemplul de mai sus se pot determina ponderile funcțiilor în valoarea de întrebuințare, care sunt similare cu nivelurile de importanță ale funcțiilor.

19.5.3.4. Dimensionarea tehnică a funcțiilor

Dimensionarea tehnică a funcțiilor se realizează prin reprezentarea nivelului de realizare a fiecărei funcții, cu ajutorul unor unități de măsură specifice valorii de întrebuințare respective (m, cm, turații etc.).

19.5.3.5. Dimensionarea economică a funcțiilor

Dimensionarea economică a funcțiilor se realizează prin stabilirea costului fiecărei funcții (materiale, manoperă etc.). Pentru aceasta se pornește de la reperele componente ale produsului, costurile acestora și de la stabilirea reperelor care participă la realizarea funcțiilor produsului.

Pentru produsul „Autoturism-jucărie“, luat ca exemplu, reperele componente, costurile acestora și repartizarea lor pe funcții, la realizarea cărora participă, se prezintă în tabelul 19.3.

Reperele care participă la realizarea funcțiilor produsului

Tabelul 19.3

Reperul/ operația	Costul	Funcțiile la care participă													
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
Șasiu	14,91	x	x	x	x	x	x	x			x	x		x	x
Caroserie	55,38	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Mecanism acționare	5,60	x	x		x		x	x	x	x		x	x		x
Mecanism direcție	46,84	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
Scaun	3,23	x	x		x		x	x	x	x		x	x	x	x
Roți	41,06	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
Faruri	6,91	x					x	x	x	x				x	x
Asamblare caroserie	9,73	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Asamblare roți	5,63	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
Montaj general	11,28	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			

Pentru repartizarea costului fiecărui reper (sau operație) pe funcțiile la realizarea cărora participă, se calculează mai întâi costul funcției de nivel de importanță unu, după relația:

$$C_{f1} = \frac{C_r}{\sum_{i=1}^n n_i},$$

unde:

- C_{f1} – costul funcției de nivel de importanță 1;
- C_r – costul reperului (sau operației);
- n_i – nivelul de importanță al funcției (n), la realizarea căreia participă reperul respectiv.

În continuare, costul repartizat fiecărei funcții se determină după relația următoare:

$$CF_i = C_{f1} \times n_i,$$

unde:

- CF_i – partea din costul reperului ce se repartizează funcției (i).

Însumând costurile repartizate fiecărei funcții pe fiecare reper care participă la realizarea ei, se obține costul real al funcției respective. Suma costurilor tuturor funcțiilor trebuie să fie egală cu suma costurilor reperelor și operațiilor, deci cu costul direct al produsului supus analizei valorii.

Pentru produsul „Autoturism-jucărie”, luat ca exemplu, costul funcțiilor a fost determinat în tabelul 19.4.

19.5.3.6. Analiza relației „valori de întrebuințare – costuri”

Analiza relației „valori de întrebuințare-costuri se realizează potrivit principiului „*ponderea cantității de muncă necesară pentru materializarea funcției, trebuie să corespundă cu ponderea funcției respective în valoarea de întrebuințare totală*”. Pentru verificarea practică a acestei corespondențe se realizează o analiză de regresie, determinându-se funcția liniară (dreapta de regresie).

Această dreaptă trece prin origine deoarece o funcție cu nivel de importanță zero trebuie să aibă costul zero, și este de forma:

$$Y = ax,$$

unde:

Y – costul funcției;

X – nivelul de importanță al funcției;

a – panta drepte (coeficientul unghiular).

Coeficientul unghiular (panta drepte), notat cu (a), se calculează prin metoda celor mai mici pătrate, potrivit căreia suma pătratelor abaterilor trebuie să fie minimă. Astfel:

$$Y - ax = 0,$$

$$S = \sum_{i=1}^n (y_i - ax_i)^2 \quad \text{minim,}$$

$$S = \sum_{i=1}^n (y_i^2 - 2ax_i y_i + a^2 x_i^2) \quad \text{minim.}$$

Dimensionarea economică a funcțiilor

Tabelul 19.4.

Total cost	Montaj general	Asamblare roată	Asamblare caroserie	Far	Roți	Scaun	Mecanism direcție	Mecanism acționare	Caroserie	Șasiu (operații)	Repere (operații)
200,57	11,28	5,63	9,73	6,91	41,0	3,23	46,84	5,60	55,38	14,91	Cost
17,81	1,87	0,85	0,30	-	5,14	0,47	6,92	0,91	-	1,35	A(14)
8,21	1,72	0,24	0,22	-	1,55	-	3,82	-	0,52	0,14	B(11)
16,21	0,85	0,75	1,12	-	4,68	0,50	1,31	0,76	3,67	2,57	C(12)
7,81	0,70	0,36	0,34	-	3,79	-	0,67	-	0,18	1,66	D(9)
19,09	1,50	0,62	0,97	0,93	2,03	0,17	6,74	0,74	2,74	1,72	E(8)
23,01	1,36	0,68	0,95	1,37	3,95	0,36	6,33	0,61	5,77	1,63	F(7)
25,62	0,51	0,43	1,60	2,14	5,47	0,20	4,15	0,39	9,91	0,82	G(13)
21,97	0,19	0,30	1,10	1,72	5,07	0,46	4,97	0,35	7,81	-	H(10)
4,99	0,34	0,19	0,11	-	1,07	-	1,02	-	2,26	-	I(6)
24,30	1,19	0,55	1,23	-	3,49	0,49	7,54	1,04	6,26	2,51	J(5)
13,36	1,02	0,49	0,56	-	2,40	0,22	0,47	0,43	5,81	1,96	K(4)
8,25	-	-	1,01	-	-	0,24	-	-	7,00	-	L(3)
6,29	-	0,11	0,07	0,32	0,83	0,08	1,98	0,27	2,12	0,51	M(2)
3,65	-	0,06	0,04	0,43	0,69	0,04	0,92	0,10	1,33	0,04	N(1)

Valoarea minimă se obține derivând relația în raport cu „a”, astfel:

$$S' = \frac{\partial S}{\partial a},$$

$$S' = \sum_{i=1}^n (2ax_i^2 - 2x_i y_i) / 2,$$

$$a \sum_{i=1}^n x_i^2 - \sum_{i=1}^n x_i y_i = 0,$$

$$a \sum_{i=1}^n x_i^2 = \sum_{i=1}^n x_i y_i,$$

$$a = \frac{\sum_{i=1}^n x_i y_i}{\sum_{i=1}^n x_i^2}.$$

Pe baza valorii lui „a” se determină „costurile ideale” ale funcțiilor (cele care respectă proporționalitatea dintre nivelul costului și nivelul de importanță), care se vor situa pe dreapta de regresie, după relația:

$$y_i = a \times x_i.$$

Pentru produsul „Autoturism-jucărie”, elementele necesare determinării costurilor ideale se calculează ca în tabelul 19.5.

Elementele pentru calculul costului ideal al funcțiilor

Tabelul 19.5

Simbol funcție	Formularea funcției	Nivel de importanță X _i	Costul real Y _i	X _i Y _i	X _i ²
N	Întreținere ușoară	1	3,65	3,65	1
M	Evită coroziunea	2	6,29	12,58	4
L	Împiedică murdărirea	3	8,25	24,75	9
K	Protecția utilizatorului	4	13,36	53,44	16
I	Manipulare ușoară	5	24,30	121,50	25
J	Preia efortul	6	4,99	29,94	36
F	Durabilitate	7	23,01	161,07	49
E	Fiabilitate	8	19,09	152,72	64
D	Asigură stabilitatea	9	7,81	70,29	81
H	Asigură controlul deplasării	10	21,97	219,70	100
B	Modifică direcția	11	8,21	90,31	121
C	Susține sarcina	12	16,21	194,52	144
G	Estetică	13	25,62	333,06	169
A	Asigură autonomia deplasării	14	17,81	249,34	196
TOTAL		X	X	1.716,87	1.015

Pe baza elementelor cuprinse în tabelul 19.5 se poate determina „a“, astfel:

$$a = \frac{1.716,87}{1.015} = 1,690.$$

Cunoscând panta dreptei (a) și nivelul de importanță al fiecărei funcții, se pot determina costurile ideale ale funcțiilor astfel:

Costurile ideale ale funcțiilor

Y ₁ = 1,690 x 1 = 1,690	Y ₈ = 1,690 x 8 = 13,520
Y ₂ = 1,690 x 2 = 3,380	Y ₉ = 1,690 x 9 = 15,210
Y ₃ = 1,690 x 3 = 5,070	Y ₁₀ = 1,690 x 10 = 16,900
Y ₄ = 1,690 x 4 = 6,760	Y ₁₁ = 1,690 x 11 = 18,590
Y ₅ = 1,690 x 5 = 8,450	Y ₁₂ = 1,690 x 12 = 20,280
Y ₆ = 1,690 x 6 = 10,140	Y ₁₃ = 1,690 x 13 = 21,970
Y ₇ = 1,690 x 7 = 11,830	Y ₁₄ = 1,690 x 14 = 23,660

Pe baza costurilor ideale și reale se elaborează graficul „funcții–costuri–nivel de importanță“, ca în figura 19.3.

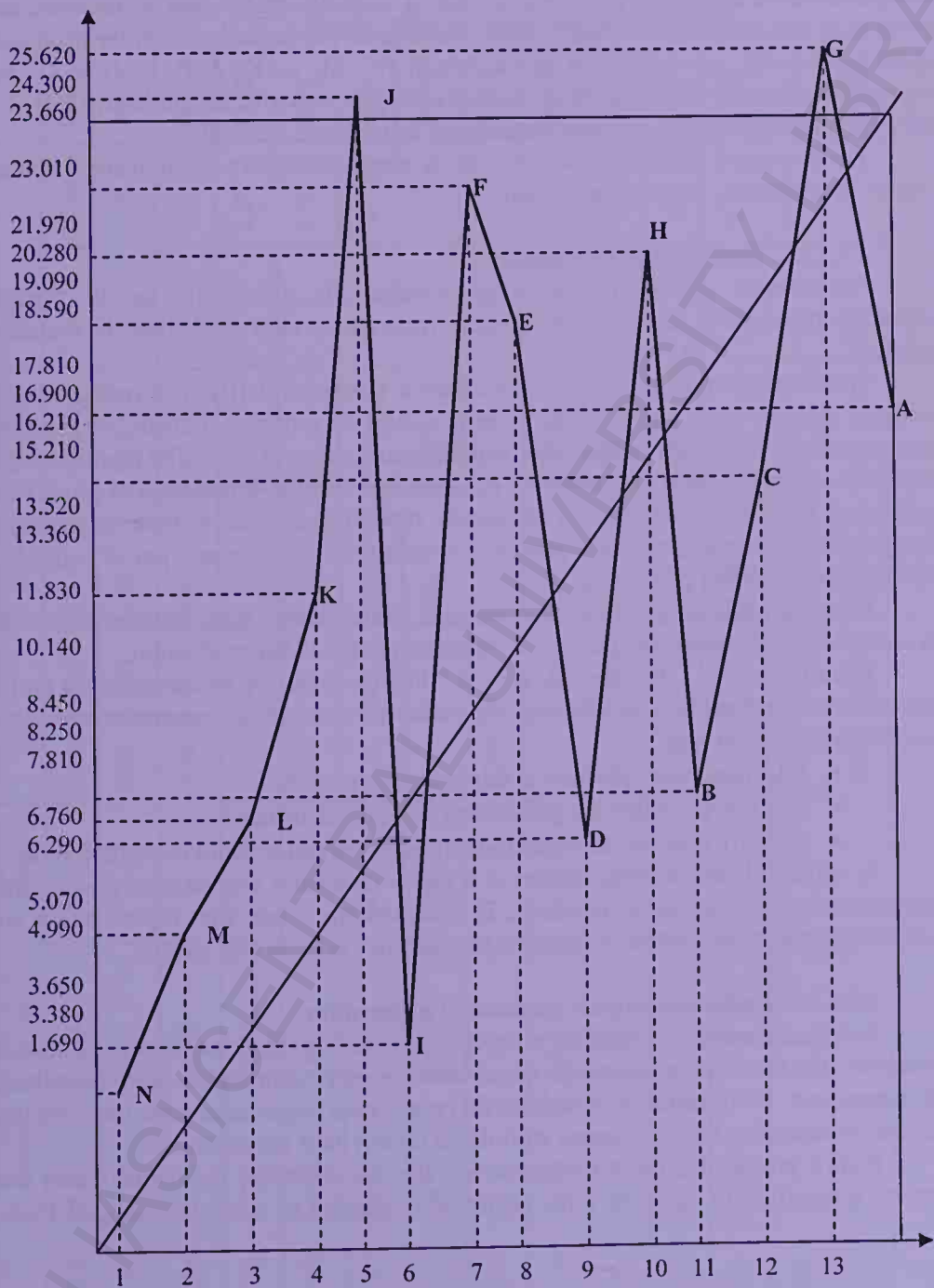


Fig. 19.3. Graficul funcții-costuri-nivel de importanță

Pe același grafic din figura 19.3 sunt redate costurile ideale, care se regăsesc pe dreapta virtuală care trece prin origine, dar și costurile reale, care se regăsesc de o parte și de alta ale dreptei virtuale. Prin marcarea cu simbolurile funcțiilor produsului (prin majuscule), se observă că unele funcții (N, M, L, K, J, F, E, H și G) sunt supradimensionate, ele situându-se deasupra dreptei virtuale, iar altele (I, D, B, C și A) sunt subdimensionate, acestea situându-se sub dreapta virtuală.

De la această constatare se va trece la etapa următoare de aplicare a analizei valorii la produsul „Autoturism-jucărie”.

19.5.3.7. Reconcepția produsului

Reconcepția produsului se face pornind, în principal, de la funcțiile supradimensionate și identificând reperele (operațiile) care contribuie la realizarea acestora.

Folosind anumite metode de stimulare a creativității (Brainstorming, Delphi, carnetul colectiv etc.), se vor căuta în grup soluții de reducere a costurilor reperelor care contribuie la realizarea funcțiilor supradimensionate, în condițiile menținerii sau, dacă este posibil, chiar a îmbunătățirii parametrilor tehnico-funcționali ai produsului. În același timp se poate acționa și asupra reperelor care contribuie la realizarea funcțiilor subdimensionate, care, prin mici investiții de reconcepere, pot să conducă la îmbunătățirea calității produsului.

Important este ca pe ansamblu, soluțiile găsite pentru reproiectarea produsului să conducă la reducerea costului și/sau îmbunătățirea calității produsului.

Pentru produsul „Autoturism-jucărie”, luat ca exemplu, se consideră că au fost identificate următoarele „posibilități de reducere a costului reperelor caroserie, mecanism direcție și roți”:

- folosirea masei plastice la fabricarea caroseriei;
- executarea roților din polietilenă de înaltă densitate;
- simplificarea mecanismului de direcție prin angrenajul coroană-pinion.

În urma aplicării acestor măsuri și a altora în strânsă corelație cu posibilitățile de aplicare a fost reproiectat produsul, în componența căruia sunt repere cu un cost mai redus, ceea ce înseamnă că funcțiile produsului vor avea alte costuri.

19.5.3.8. Redimensionarea economică a funcțiilor

Redimensionarea economică a funcțiilor se realizează după reducerea costului reperelor, fie de către proiectanții constructivi și/sau tehnologici, fără consultarea altor persoane, fie în urma unor ședințe de creativitate organizate după toate regulile impuse de metodele folosite pentru stimularea creativității personalului.

Pentru produsul „Autoturism-jucărie” luat ca exemplu, redimensionarea economică a funcțiilor în raport de noile costuri ale reperelor se prezintă în tabelul 19.6.

Redimensionarea economică a funcțiilor

Tabelul 19.6.

Total	Montaj general	Asamblare roți	Asamblare far	Roți	Scaun	Mecanism direcție	Mecanism acțiune	Caroserie cu far	Șasiu	Funcții (nivel de importanță al funcțiilor)							
										Cost	A(14)	B(!)	C(12)	D(9)	E(8)	F(7)	G(13)
168,8	8,68	3,16	2,96	64,46	15,98	31,51	5,60	5,60	13,99								
24,45	1,42	0,51	-	9,01	4,87	4,85	1,14	-	2,65								
14,54	1,11	0,45	-	7,08	-	3,81	-	-	2,09								
20,95	1,21	0,44	-	7,72	4,18	4,15	0,98	-	2,27								
12,02	0,91	0,35	-	5,89	-	3,16	-	-	1,71								
12,67	0,80	0,33	1,48	5,15	-	2,76	0,64	-	1,51								
11,12	0,70	0,31	1,29	4,51	-	2,42	0,57	-	1,32								
22,98	-	-	-	8,36	-	-	-	14,62	-								
15,56	1,01	0,37	-	6,44	3,47	3,46	0,81	-	-								
7,79	0,51	0,18	-	3,22	1,74	1,73	0,41	-	-								
8,38	0,61	0,22	-	3,86	-	2,07	0,49	-	1,13								
7,35	0,40	-	-	-	-	1,38	0,32	4,50	0,75								
4,80	-	-	-	1,93	1,04	1,03	0,24	-	0,56								
4,91	-	-	-	1,29	0,68	0,69	-	2,25	-								
1,31	-	-	0,19	-	-	-	-	1,12	-								

Pe baza costurilor reale ale funcțiilor, prezentate în tabelul 19.6, se poate face o nouă analiză a corespondenței dintre costuri și nivelurile de importanță ale funcțiilor. Elementele pentru calculul noului cost ideal al funcțiilor se prezintă în tabelul 19.7.

Elemente pentru calculul noului cost ideal al funcțiilor

Tabelul 19.7

Simbol	Formulare funcție	Nivel de importanță X_i	Cost real funcție Y_i	$X_i Y_i$	X_i^2
N	Întreținere ușoară	1	1,31	1,31	1
M	Evită coroziunea	2	4,91	9,82	2
L	Împiedică murdărirea	3	4,80	14,40	3
K	Protecția utilizatorului	4	7,35	29,40	16
I	Manipulare ușoară	5	7,79	38,95	25
J	Preia efortul	6	8,38	50,28	36
F	Durabilitate	7	11,12	77,84	47
E	Fiabilitate	8	12,67	101,36	64
D	Asigură stabilitatea	9	12,02	108,18	81
H	Asigură controlul deplasării	10	15,56	155,60	100
B	Modifică direcția	11	14,54	159,94	121
C	Susține sarcina	12	20,95	251,40	144
G	Oferă satisfacție estetică	13	22,98	298,74	169
A	Asigură autonomia deplasării	14	24,45	342,30	196
Total		X	168,83	1.639,52	1.015

Pe baza datelor din tabelul 19.7 se poate determina panta dreptei de regresie (a) astfel:

$$a = \frac{1.639}{1.015} = 1,61529.$$

Având noua valoare a lui „a” și nivelul de importanță al funcțiilor, se pot determina noile costuri ideale ale funcțiilor astfel:

$Y_1 = 1,61529 \times 1 = 1,61529;$
 $Y_2 = 1,61529 \times 2 = 3,23305;$
 $Y_3 = 1,61529 \times 3 = 4,8458;$
 $Y_4 = 1,61529 \times 4 = 6,4612;$
 $Y_5 = 1,61529 \times 5 = 8,0764;$
 $Y_6 = 1,61529 \times 6 = 9,6917;$
 $Y_7 = 1,61529 \times 7 = 11,3051;$

$Y_8 = 1,61529 \times 8 = 12,9223;$
 $Y_9 = 1,61529 \times 9 = 14,5356;$
 $Y_{10} = 1,61529 \times 10 = 16,1529;$
 $Y_{11} = 1,61529 \times 11 = 17,7681;$
 $Y_{12} = 1,61529 \times 12 = 19,3834;$
 $Y_{13} = 1,61529 \times 13 = 20,9967;$
 $Y_{14} = 1,61529 \times 14 = 22,6140.$

Pe baza noilor costuri ideale ale funcțiilor se va elabora noul grafic „funcții-costuri-nivel de importanță”, ca în figura 19.4.

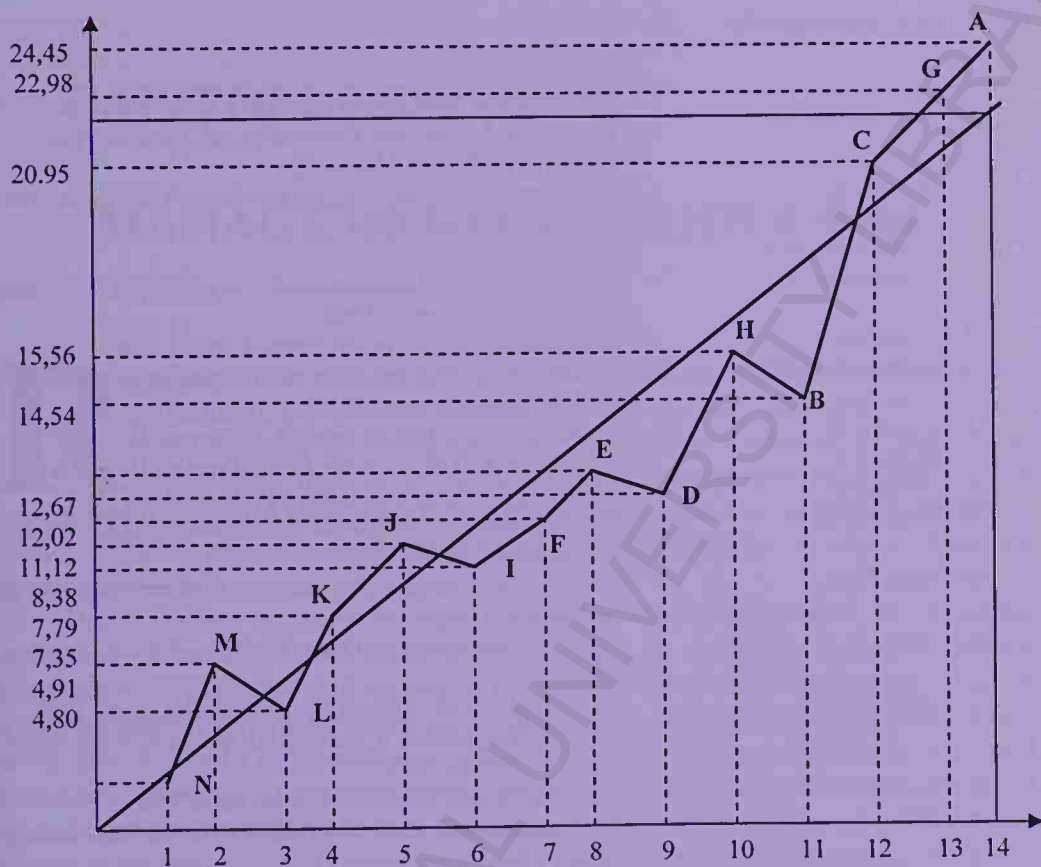


Fig. 19.4. Graficul funcții-costuri-nivel de importanță (produs nou)

Analizând graficul funcții-costuri-nivel de importanță, din figura 19.4, se constată o îmbunătățire a coeficientului unghiular „a” pentru noul produs (care devine 1,62 față de vechiul coeficient de 1,86), ceea ce înseamnă că se va înregistra o diminuare a costului produsului. De asemenea, se remarcă o îmbunătățire a proporționalității dintre costuri și nivelurile de importanță ale funcțiilor, remarcat de apropierea costurilor reale de dreapta virtuală, ceea ce înseamnă că noul produs va corespunde mai mult cerințelor beneficiarilor, prin prisma disponibilității acestora să plătească pentru anumite funcții ale produsului. Singurele funcții supradimensionate rămân A, C, G, J, K, M, care, de fapt, sunt și cele mai importante, cu excepția funcției M, care are nivelul de importanță 2.

Costul total al produsului s-a redus de la 200,57 la 168,8, în condițiile unei îmbunătățiri a calității noului produs, datorită orientării costurilor către reperele care participă la realizarea celor mai importante funcții.

19.6. Bibliografie

- 1 Allport G. - *The historical background of modern social psychology*, in Theoretical Models and Personality, ed. Lindzei, Addison-Wesley, Cambridge, Mass, 1954
- 2 Burduș E., Căprărescu G. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, 2008.
- 3 Căprărescu G. - *Delegarea în Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998.
- 4 Chandler A. - *Scale and Scope*, University Press, Londra, 1990.
- 5 Constantinescu I. - *Creativitatea, recunoașterea și stimularea potențialului creativ*, Editura Dacia, 1981.
- 6 Crum L.W. - *Ingineria valorii*, Editura tehnică, București, 1976
- 7 Disman S. - *Selecting R & D Projects for Profit*, Prentice Hall, 1991.
- 8 Drucker P. - *Managing for the future*, Oxford Press, Londra, 1992.
- 9 Freeman Ch. - *The Economics of Industrial Innovation*, Penguin Books, Ltd., England, 1974
- 10 Gage W.L. - *Pratique de l'analyse des valeurs*, Editura Holmmes et Techniques, 1971
- 11 Henry P. - *Creative Management*, Open Business School, Londra, 1991.
- 12 Le Saget M. - *Managerul intuitiv*, Editura Economică, București, 1999.
- *Project Management*, a managerial approach, John Wiley Press, New York, 1989.
- 13 Liles L.D. - *L'Analyse de la Valeur*, Ed. Dunod, Paris, 1966
- 14 Mihuț I. - *Autoconducere și creativitate*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1989.
- 15 Moraru I. - *Introducerea în psihologia managerială*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1995.
- 16 Nicolescu O., (coordonator) - *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, Editura Economică, București, 2000.
- 17 Nicolescu O., Verboncu I. - *Management*, Editura Economică, București, 1998.
- 18 Schein E. - *Organizational Psychology*, Hamilton Press, Londra, 1980.
- 19 Zorlențan T. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998

CAPITOLUL 20

MANAGEMENTUL PRODUCȚIEI

Rezultatele cele mai semnificative în domeniul exercitării funcțiilor managementului, atât pe plan cantitativ, cât și calitativ, s-au obținut în domeniul funcțiunii de producție, care de altfel a preocupat pe majoritatea managerilor, încă de la cristalizarea managementului ca știință. Așa se explică faptul că pentru acest domeniu se pot evidenția cele mai numeroase metode și tehnici folosite, pentru exercitarea mai mult sau mai puțin a tuturor funcțiilor managementului.

După elaborarea unei strategii parțiale a unei întreprinderi în domeniul producției, punerea acesteia în aplicare, depinde de condițiile specifice fiecărei întreprinderi în parte, privind domeniul în care funcționează întreprinderea, tipul de producție specific, gradul de dotare cu mașini, utilaje, instalații, etc. Este foarte dificil să fie descris modul de exercitare a fiecărei funcții a managementului în domeniul producției, de aceea, în continuare vom prezenta aspectele importante din domeniul acestei funcțiuni, în măsura în care pentru acestea au fost finalizate cercetări care au condus la metode și tehnici care și-au dovedit eficacitatea în practica managerială.

Pentru că unele metode și tehnici specifice acestei discipline sunt mai greu de încadrat numai într-o funcție a managementului, în continuare vom prezenta succint câteva dintre domeniile abordate de managementul producției, între care: tipul de producție, capacitatea de producție, elaborarea programelor de producție, determinarea mărimii loturilor de fabricație și a ciclului de producție, lansarea în fabricație etc.

20.1. Tipul de producție

Importanța cunoașterii tipului de producție specific unei întreprinderi prezintă importanță prin faptul că în funcție de acesta se vor stabili numeroase metode și tehnic folosite în procesul de exercitare a funcțiilor managementului. Spre exemplu, elaborarea programelor de producție, așa cum vom vedea în continuare în acest capitol, depinde foarte mult de tipul de producție preponderent în respectiva întreprindere.

20.1.1. Definirea tipului de producție

Tipul de producție este reprezentat de ansamblul variabilelor care caracterizează stabilitatea nomenclurii, volumul de producție, gradul de specializare a verigilor de producție, precum și forma de organizare a producției.

În cadrul unei întreprinderi, din cadrul industriei prelucrătoare, pot fi întâlnite mai multe tipuri de producție: *de masă, de serie și individuală*. Important este modul de determinare a tipului de producție preponderent pentru o întreprindere pentru ca pornind de la acesta să se poată alege cele mai bune metode, tehnic și modalități de organizare a producției, de lansare în fabricație a producției, etc.

20.1.2. Determinarea tipului de producție

Pentru stabilirea tipului de producție, în literatura de specialitate au fost formulate mai multe metode, care pot fi grupate în: „metode cantitative și metode calitativ-cantitative”²⁷⁶.

Determinarea tipului de producție după metode cantitative

Criteriul principal folosit în cadrul metodelor cantitative se referă la „numărul de obiecte-operații” (No) ce se execută la un loc de muncă. În raport de mărimea acestui indicator, determinat în mod experimental, tipul de producție este apreciat după cum urmează:

- No = 1 – tip de producție de masă;
- $2 < \text{No} \leq 6$ – tip de producție de serie mare;
- $6 < \text{No} \leq 10$ – tip de producție de serie mijlocie;
- $10 < \text{No} \leq 20$ – tip de producție de serie mică;
- $\text{No} \geq 20$ – tip de producție individuală.

O astfel de metodologie măsoară corect tipul de producție numai când la locul de muncă se execută continuu un singur obiect-operație, sau când la un loc de muncă se execută mai multe obiecte-operație, dar ale căror volume de muncă sunt repartizate uniform în fondul de timp maxim disponibil al locului de muncă.

Determinarea tipului de producție după metode calitativ- cantitative

În practică, în afara acestor cazurilor menționate mai sus, pot fi întâlnite și situații în care volumul de muncă afectat diferitelor obiecte-operații este repartizat neuniform.

În aceste din urmă cazuri se impune folosirea unui indicator care să îndeplinească următoarele cerințe:

- să înregistreze o valoare minimă când fondul de timp necesar executării unei operații, la un reper, ocupă întregul fond de timp maxim-disponibil al locului de muncă;

²⁷⁶ Petre Andrei, Burduș Eugen - *Metode moderne de amplasare a utilajelor în întreprinderile industriale*. Consiliul Național pentru Știință și Tehnologie, INID, București, 1973

- valoarea indicatorului să depindă de ponderea timpului necesar executării programului de producție din fiecare reper, în fondul de timp maxim disponibil al unui loc de muncă;
- valoarea indicatorului să crească o dată cu creșterea numărului de obiecte-operații care se execută la un loc de muncă.

Un asemenea indicator, care întrunește toate aceste condiții, poate fi stabilit dacă fundamentarea lui se face pe baza entropiei informaționale introdusă pentru prima dată de *Claude Shannon*. Pentru cazul concret al stabilirii tipului de producție, indicatorul poate fi prezentat sub forma următoarei relații:

$$k_{tp} = - \sum_{i=1}^n p_i \times \log_2 p_i,$$

unde: k_{tp} – coeficientul tipului de producție;

p_i – ponderea timpului necesar executării programului de producție al reperului (i), în fondul de timp maxim disponibil al locului de muncă;

n – numărul de repere care se execută la un loc de muncă.

Ponderea timpului necesar executării programului de producție al reperului (i), în fondul de timp maxim-disponibil al locului de muncă, se determină cu relația:

$$p_i = \frac{t_i \times q_i}{T_{\max}},$$

unde: t_i – durata normată a operației reperului (i), în minute/bucată;

q_i – cantitatea de repere (i), în bucăți;

$T_{\max}$ – fondul de timp maxim disponibil al locului de muncă, exprimat în minute.

Pentru determinarea tipului de producție la nivel de atelier și/sau secție de producție, poate fi utilizat coeficientul mediu al tipului de producție, calculat ca o medie aritmetică, după relația:

$$k_{tpj} = \frac{\sum_{i=1}^m k_{ij} \times T_{\max ij}}{\sum_{i=1}^m T_{\max ij}},$$

unde: k_{tpj} – coeficientul mediu al tipului de producție al atelierului (j);

- k_{ij} – coeficientul tipului de producție al locului de muncă (i) din atelierul (secția) j;
- $T_{\max ij}$ – fondul de timp maxim disponibil al locului de muncă (i) din atelierul (secția) j;
- m – numărul locurilor de muncă din atelierul (secția) j.

Considerând că tipul de producție de masă presupune ocuparea locului de muncă (atelierului, secției, întreprinderii) cu un număr redus de repere (produse), în general unul sau două, limitele de încadrare a coeficientului prezentat mai sus rezultă astfel:

- pentru un reper (produs), coeficientul va fi zero, deoarece $\log_2 1 = 0$;
- pentru două repere (produse), dintre care unul ocupă 95%, iar al doilea 5% din timpul maxim disponibil al locului de muncă (atelierului, secției, întreprinderii), coeficientul (valoarea entropiei pentru $p_1 = 0,95$ și $p_2 = 0,05$ va fi 0,2864).

De aceeași manieră se pot stabili și celelalte limite, care sunt următoarele:

- $0,0000 < k_{ip} \leq 0,2864$ – tip de producție de masă;
- $0,2864 < k_{ip} \leq 2,5872$ – tip de producție de serie mare;
- $0,5872 < k_{ip} \leq 3,3220$ – tip de producție de serie mijlocie;
- $3,3220 < k_{ip} \leq 4,3220$ – tip de producție de serie mică;
- $k_{ip} > 4,3220$ – tip de producție individuală.

Calcularea tipului de producție pe baza entropiei informaționale permite o caracterizare unitară și sintetică a gradului de omogenitate și stabilitate în timp a lucrărilor care se execută la o verigă de producție (loc de muncă, atelier, secție) sau chiar la nivelul întreprinderii.

20.2. Elaborarea programelor de producție

Elaborarea programelor de producție, prin exercitarea funcției de prevedere a managementului într-o întreprindere industrială, presupune parcurgerea următoarelor etape: „*elaborarea programului calendaristic centralizator (programele de producție lunare la nivel de întreprindere), elaborarea programelor lunare pe subunități organizatorice (secții, ateliere), elaborarea programelor de producție operative*”²⁷⁷.

²⁷⁷ Burduș E. - *Decizii de programare și organizare a producției*, în volumul „Sistemul decizional al organizației”, coordonator Nicolescu Ovidiu, Editura Economică, București, 1998, ISBN: 973-590-049-1

20.2.1. Elaborarea programului calendaristic centralizator

Elaborarea programului calendaristic centralizator presupune parcurgerea următoarelor subetape: „*elaborarea variantei inițiale de program calendaristic centralizator, optimizarea variantei inițiale de program calendaristic centralizator*”²⁷⁸.

Elaborarea variantei inițiale de program calendaristic centralizator

Pentru producția de serie și de masă, elaborarea variantei inițiale de program calendaristic centralizator se realizează pornind, în principal, de la următoarele informații:

Q_i – cantitatea totală contractată din produsul (i), ce urmează a fi repartizată pe luni;

Q_r – cantitatea repartizată în plus față de comanda anterioară, necesară completării unui lot de fabricație;

l_i – mărimea optimă a lotului de fabricație din produsul (i);

N_l – numărul de loturi necesare acoperirii unei comenzi;

q_{ij}^k – cantitatea (q), din produsul (i), cu prioritatea (j), repartizată în luna (k);

c_{ij}^k – cantitatea (c), comandată din produsul (i), cu prioritatea (j), pentru luna (k);

q_1 – cantitatea necesară acoperirii unei comenzi;

q_2 – cantitatea ce se va repartiza într-o lună.

În procesul de elaborare a variantei inițiale a programului calendaristic centralizator sunt necesare următoarele lucrări:

– *verificarea numărului de loturi aferent unei comenzi și compararea acestuia cu o anumită valoare (exemplu 1,5, considerată economică), stabilită de către managerii implicați, astfel:*

– dacă $\frac{Q_i}{l_i} \leq 1,5$, atunci: $q_2 = Q_i$, iar $q_{ij}^k = q_2$;

– dacă $\frac{Q_i}{l_i} > 1,5$, atunci se verifică pentru prima lună în care există comandă din produsul respectiv, raportul dintre cantitatea comandată și cea repartizată, iar în cazul în care:

$c_{ij}^k \leq Q_r$, atunci: $Q_r = Q_r - c_{ij}^k$, iar $Q_i = Q_i - c_{ij}^k$;

²⁷⁸ Burduș E. - *Decizii de programare și organizare a producției*, în volumul „Sistemul decizional al organizației”, coordonator Nicolescu Ovidiu, Editura Economică, București, 1998, ISBN: 973-590-049-1

– dacă $c_{ij}^k > Q_r$, se va determina cantitatea necesară pentru acoperirea unei noi comenzi, adică:

$q_i = c_{ij}^k - Q_r$, și se va stabili apoi numărul de loturi care vor face obiectul repartizării, astfel:

$$N_i = \frac{q_i}{l_i}, \text{ dacă } \frac{q_i}{l_i} \in N \text{ (număru întreg), sau}$$

$$N_i = \left[\frac{q_i}{l_i} \right] + 1, \text{ dacă } \frac{q_i}{l_i} \notin N;$$

– se determină cantitatea ce se va repartiza, cantitatea repartizată în plus pentru a avea un număr întreg de loturi, cantitatea ce urmează a se repartiza în continuare și cantitatea repartizată, astfel:

$$q_2 = N_i \times l_i, \text{ dacă } N_i \times l_i \leq Q_i$$

sau

$$q_2 = Q_i, \text{ dacă } N_i \times l_i > Q_i.$$

În continuare se vor relua etapele prezentate, pentru celelalte cantități cu priorități mai mici, pentru celelalte produse și pentru celelalte luni ale anului, până la repartizarea tuturor cantităților contractate și elaborarea astfel a programului calendaristic centralizator.

Pentru producția de serie mică și unicate, elaborarea variantei inițiale de program calendaristic centralizator presupune folosirea unui instrument specific denumit „ciclograma pe produs”. Astfel, inițial se vor elabora ciclograme pe produsele fabricate, cuprinse în comenzile beneficiarilor ca urmare a contractelor încheiate de întreprindere.

Ciclogramele pe produs sunt reprezentări grafice ale procesului de fabricare a produselor complexe, cu un număr mare de componente și cu un număr mare de operații tehnologice necesare pentru fiecare componentă. La elaborarea lor se va urmări creșterea paralelismului în fabricarea componentelor produsului, astfel încât să se reducă ciclul de producție al acestora.

Transpunerea tuturor ciclogramelor produselor, care fac obiectul comenzilor beneficiarilor, pe o scară a timpului, va permite identificarea componentelor și implicit a lucrărilor ce urmează a se executa în fiecare lună. Se obține astfel un program calendaristic centralizator pentru producția de serie mică și unicate.

În toate situațiile se ajunge la o repartizare a cantităților de produse pe luni și priorități, care respectă atât termenele de livrare, cât și premisele unei desfășurări ritmice a producției în decursul anului ca în tabelul 20.1.

Tabelul 20.1

Nr. crt.	Denumire produs	Prioritatea	Cantitatea programată	Termen	Prețul produsului	Valoarea producției
0	1	2	3	4	5	6
1.	P ₁	1	q ₁₁	t ₁₁	P ₁	V ₁
		2	q ₁₂	t ₁₂		
		⋮	⋮	⋮		
		J	q _{1j}	t _{1j}		
		⋮	⋮	⋮		
		m	q _{1m}	t _{1m}		
⋮		⋮	⋮	⋮		
2.	P _n	1	q _{n1}	t _{n1}	P _n	V _n
		2	q _{n2}	t _{n2}		
		⋮	⋮	⋮		
		J	q _{nj}	t _{nj}		
		⋮	⋮	⋮		
		m	q _{nm}	t _{nm}		

Optimizarea programului calendaristic centralizator

20.2.2. Corelarea cantitativă a programelor secțiilor

Corelarea cantitativă a programelor secțiilor, în condițiile specializării tehnologice a acestora, pornește de la stabilirea programului secției finale, care este egal cu programul lunar al întreprinderii. „Programul secțiilor din amonte (precedente), în calitate de secții furnizoare, va cuprinde necesarul pentru secția beneficiară, necesarul pentru terți și necesarul pentru completarea stocurilor de producție neterminată dintre secții, și se determină după relația”²⁷⁹:

$$P_{fi} = \left(\sum_{j=1}^p g_{ji} \times Q_j + L_i + \Delta S_i \right) \left(1 + \frac{\alpha}{100} \right), \text{ pentru } i = \overline{1, n},$$

²⁷⁹ Burduș E. - Decizii de programare și organizare a producției, în volumul „Sistemul decizional al organizației”, coordonator Nicolescu Ovidiu, Editura Economică, București, 1998, ISBN: 973-590-049-1

unde: P_{fi} – programul de producție al secției furnizoare pentru elementul (i) constructiv (piesă, produs etc.);

g_{ij} – numărul (g) de elemente constructive (i) ce se încorporează într-o unitate de produs (j) din secția beneficiară;

Q_j – cantitatea (Q) de produse (j), care formează programul secției furnizoare;

L_i – cantitatea (L) de elemente constructive (i) ce vor fi livrate terților;

ΔS_i – variația stocului de producție neterminată din elementul constructiv (i);

α – procentul de rebut tehnologic din secția furnizoare.

Ca instrument practic de elaborare a programelor lunare de producție ale secțiilor poate fi utilizată „fișa de distribuție a sarcinilor pe secții“, a cărei machetă se prezintă în tabelul 20.2.

Tabelul 20.2

Nr. crt.		Denumire articol		U/M		Program lunar al întreprinderii		Secția finală						Secția I																					
								Număr de bucăți pe produs		Necesarul secției beneficiare		Necesar pentru terți		Stoc de pro-ducție neter-minată		Pierderi din rebut		Program de producție lunar				Număr de bucăți pe produs		Necesarul secției beneficiare		Necesar pentru terți		Stoc de pro-ducție neter-minată		Pierderi din rebut		Program de producție lunar			
0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		..		:		:		:		:		:		:	

20.2.3. Corelarea calendaristică a programelor secțiilor

Corelarea calendaristică a programelor de producție ale secțiilor, în condițiile producției de serie cu fabricația organizată pe loturi, se poate face cu ajutorul următoarelor instrumente practice: *graficul pe piese și operații cu termene precise*, *graficul orientativ pe piese și stocul la punctul comenzii*.

În condițiile producției de unicate și serie mică, pentru corelarea programelor de producție ale secțiilor se folosește: *numărul de ordine al zilei lucrătoare în care se va lansa în fabricație un produs în cadrul secției și „coeficientul rămănerilor în urmă“*.

20.2.4. Elaborarea programelor operative de producție
Programele operative de producție se elaborează prin defalcarea programelor secțiilor de producție pe grupe de mașini, printr-o corelare a acestora cu ajutorul „fișei de distribuție a sarcinilor pe grupe de mașini“, asemănător cu corelarea între secții și prin repartizarea sarcinilor pe executanți, pe baza unor criterii ca: *nivelul de calificare, specializarea executanților sau productivitatea muncii.*

Un „program de producție operativ poate fi elaborat ca în tabelul 20.3.”²⁸⁰

Tabelul 20.3
Program operativ de producție

Perioada
Marca muncitorului

Nr. crt.	Denumire reper	Cod reper	Comanda	Cantitatea	Nr. operație	Mașina (locul de muncă)	Categoria lucrării	Timp de pregătire	Timp unitar	Timp total	Prioritatea	Descrierea operației
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

20.3. Organizarea activității pentru realizarea obiectivelor
Pentru realizarea obiectivelor stabilite prin intermediul programelor de producție este necesară exercitarea funcției de organizare a managementului, care presupune atât organizarea subdiviziunilor organizatorice ale întreprinderii, cât și a activității în cadrul fiecărei subdiviziuni în parte.

Spre exemplu este necesară o optimizare a amplasării utilajelor în cadrul secțiilor și atelierelor, o determinare a capacității de producție pe fiecare componentă organizatorică a întreprinderii, stabilirea mărimii optime a loturilor care se vor lansa în fabricație, determinarea periodicității lansării loturilor în fabricație, precum și alte aspecte legate de exercitarea funcției de organizare a managementului. În continuare vom prezenta doar unele dintre aceste aspecte, deoarece există discipline specializate pentru toate aceste domenii.

20.3.1. Capacitatea de producție și gradul de utilizare al acesteia
Capacitatea de producție este reprezentată de *cantitatea maximă de producție, cu o anumită structură și calitate, care se poate obține într-o subdiviziune*

²⁸⁰ Burduș E. - *Decizii de programare și organizare a producției*, în volumul „Sistemul decizional al organizației”, coordonator Nicolescu Ovidiu, Editura Economică, București, 1998, ISBN: 973-590-049-1

organizatorică (loc de muncă, atelier, secție, întreprindere), în decursul unui interval de timp dat, în condițiile folosirii depline a mașinilor, utilajelor, instalațiilor și a unei organizări raționale a producției și a muncii.

Determinarea capacității de producție într-o întreprindere presupune respectarea următoarelor cerințe:

- capacitatea de producție a întreprinderii se determină numai pe baza subunităților de producție de bază, cele auxiliare, de servire și anexe influențând, după caz, gradul de utilizare a acesteia;
- calculul capacității de producție începe de la nivelele inferioare (locuri de muncă, grupe de mașini etc.) și se continuă până la nivelul întreprinderii;
- capacitatea de producție a subdiviziunii organizatorice de rang superior se face pe baza capacității de producție a „verigilor conducătoare” (principale), evidențiindu-se „locurile înguste” și excedentele de capacitate;
- mărimea capacității de producție nu va fi influențată de asigurarea cu resursele materiale și umane necesare;
- capacitatea de producție are un caracter dinamic, fiind influențată de diferiți factori, ceea ce presupune recalcularea ei.

Relația generală de determinare a capacității de producție este următoarea:

$$C_p = A \times T \times I,$$

unde: C_p – capacitatea de producție, exprimată în unități de măsură specifice (bucăți/an, tone/an etc.);
 A – dimensională a unității de producție (m^3 , m^2 , număr de utilaje etc.);
 T – indicatorul de utilizare extensiv, sau fondul de timp disponibil în perioada considerată (ore/an, ore/trimestru etc.);
 I – indicatorul de utilizare intensiv, sau cantitatea de produse pe unitatea de timp (bucăți/oră, tone/oră etc.).

Această relație generală de calcul a capacității de producție poate și trebuie să fie adaptată particularităților fiecărei ramuri de activitate, rezultând formule specifice de calcul.

În general, gradul de utilizare a capacității de producție se poate determina după relația:

$$G_u = \frac{P_r}{C_p} \times 100,$$

unde: G_u – gradul de utilizare a capacității de producție (în procente);
 P_r – producția realizată (exprimată în unități naturale);
 C_p – capacitatea de producție (exprimată în unități naturale).

20.3.2. Metode de amplasare a utilajelor

Pentru creșterea gradului de utilizare a capacității de producție, în vederea valorificării superioare a acestei resurse și implicit creșterea eficienței activităților

desfășurate, se impune o amplasare judicioasă a utilajelor utilizând diferite metode, între care: *metoda verigilor* și *metoda gamelor fictive*.

20.3.2.1. Metoda verigilor

Metoda verigilor permite o analiză sistematică a informațiilor referitoare la subunitățile de producție, produsele care se fabrică și fluxurile tehnologice, cu scopul stabilirii unei scheme raționale de amplasare a utilajelor.

Denumirea metodei vine de la noțiunea de „verigă”, prin care se înțelege „*traiectoria pe care se deplasează obiectele muncii între două locuri de muncă*”. O amplasare se consideră rațională atunci când aceasta conduce la un minim de deplasări ale obiectelor muncii în procesul de fabricație.

Pentru exemplificarea metodei, „*considerăm că în cadrul unui atelier mecanic trebuie prelucrate cinci tipuri de lagăre ale căror tehnologii de prelucrare sunt redată în tabelul 20.4.*”²⁸¹

Tabelul 20.4

Lagăr spate		Lagăr față		Lagăr central		Lagăr de capăt		Lagăr intermediar	
Utilajul	Veriga	Utilajul	Veriga	Utilajul	Veriga	Utilajul	Veriga	Utilajul	Veriga
A	AB	A	AB	A	AB	A	AB	A	AB
B	BE	B	BE	B	BD	B	BD	B	BD
E	EF	E	EF	D	DJ	D	DJ	D	DJ
F	FD	F	FD	J	JD	J	JD	J	JD
D	DJ	D	DJ	D	DC	D	DB	D	DB
J	JD	J	JD	C	CK	B	BK	B	BK
D	DC	D	DC	K	KI	K	KG	K	KI
C	CK	C	CK	I		G	GI	I	
K	KL	K	KL			I			
L	LE	L	LE						
E	EH	E	EH						
H	HF	H	HI						
F	FI	I							
I									

Verigile rezultate din tehnologiile celor cinci lagăre sunt preluate, din punct de vedere al frecvenței cu care ele apar, într-un tabel cu dublă intrare (tabelul 20.5), în cadrul căruia, fiecare căsuță reprezintă veriga posibilă a două locuri de muncă (mașini). Prin semnul (I) se va marca frecvența utilizării verigilor, iar în căsuțele de la intersecția fiecărui loc de muncă (mașină), care se află pe diagonala fiecărui loc de muncă (mașină), se însumează totalul legăturilor pentru locul de muncă respectiv.

²⁸¹ Petre Andrei, Burduș Eugen - *Metode moderne de amplasare a utilajelor în întreprinderile industriale*. Consiliul Național pentru Știință și Tehnologie, INID, București, 1973

Tabelul 20.5

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
L											II	2
K		IIII	III								10	
J				IIII						5		
I						I	I	I	3			
H					II			3				
G							1					
F					II	3						
E		II			6							
D		III	III	11								
C			6									
B	IIII	15										
A	5											

În funcție de frecvența utilizării locurilor de muncă, se va realiza o schemă teoretică de amplasare a locurilor de muncă (mașinilor). Pentru aceasta se poate folosi o rețea de drepte spațiale înclinate la 60 de grade unele față de altele, intersecțiile acestora constituind noduri în jurul cărora apar șase raze (drumuri diferite) pe care se pot reprezenta verigile de producție. O astfel de schemă oferă numărul maxim de drumuri egale în jurul fiecărui nod.

Pentru a situa mașinile pe rețea se începe prin a amplasa locul de muncă (mașina) cu cel mai mare număr de legături (B), în centrul grilei (fig. 20.1), apoi în jurul ei pe celelalte.

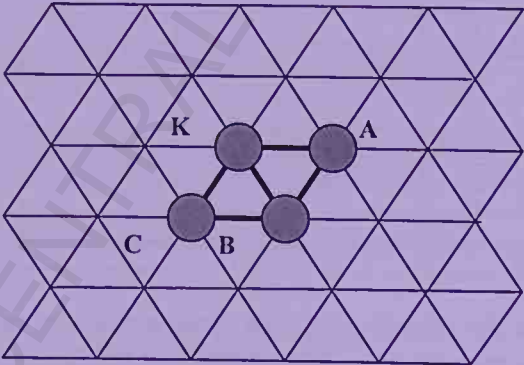


Fig.20.1. Grila de amplasare a locurilor de muncă

După amplasarea B, în imediata apropiere a acesteia se amplasează locul de muncă cu care acesta are cele mai multe legături K. Pentru a amplasa următorul loc de muncă se analizează legăturile cu veriga de producție BK, cu ajutorul tabelului 20.6.

Tabelul 20.6

Locul de muncă	Veriga B - K
A	$5 + 0 = 5$
C	$0 + 5 = 5$
D	$3 + 0 = 3$
E	$2 + 0 = 2$
F	$0 + 0 = 0$
G	$0 + 0 = 0$
H	$0 + 0 = 0$
I	$0 + 0 = 0$
J	$0 + 0 = 0$
L	$0 + 2 = 2$

Se observă că locurile de muncă A și C au numărul de legături cel mai mare cu veriga B – K, ceea ce face ca aceste două locuri de muncă să fie amplasate în imediata apropiere de această verigă. Procedul se continuă până la amplasarea tuturor locurilor de muncă ce contribuie la fabricarea produselor sus-menționate. O astfel de amplasare teoretică a locurilor de muncă stă la baza amplasării efective a acestora în cadrul atelierului, dar se va ține seama și de alte criterii ca: *forma suprafeței, dimensiunea mașinilor etc.*

20.3.2.2. Metoda gamelor fictive

Metoda gamelor fictive constă în determinarea unei game fictive de operații în care să se regăsească gamele de operații particulare ale diferitelor produse fabricate.

Aplicarea acestei metode de amplasare presupune parcurgerea următoarelor etape²⁸²:

- inventarierea produselor fabricate;
- inventarierea locurilor de muncă la care se execută produsele;
- listarea produselor fabricate cu gamele lor de operații;
- trasarea graficului gamelor de operații pentru toate produsele;
- recapitulația cu numărul de operații de același nivel (cu același simbol);
- gruparea locurilor de muncă pe niveluri de amplasare;
- elaborarea graficului de parcurs;
- elaborarea schemei de amplasare.

Pentru exemplificare consideră că în cadrul unui atelier se execută produsele P₁, P₂, P₃, P₄, P₅, P₆, pentru care sunt disponibile următoarele locuri de muncă (tabelul 20.7).

Tabelul 20.7

Ferăstrău	Fe	Sudură electrică	S
Foarfece	Fo	Post de spălare	Sp
Presă	Pr	Vopsire	V

²⁸² Petre Andrei, Burduș Eugen - *Metode moderne de amplasare a utilajelor în întreprinderile industriale*. Consiliul Național pentru Știință și Tehnologie, INID, București, 1973

Freză	Fr1	Tratament termic	Tt
Freză mică	Fr2	Asamblare subansamble	As1
Strung mare	S1	Asamblare finală	As2
Strung mijlociu	S2	Control	C

În urma consultării fișelor tehnologice, s-au stabilit gamele de operații pentru fiecare produs, prezentate în tabelul 20.8.

Tabelul 20.8

P ₁	Fe	S1	S	Tt	Sp	As1	As2	C
P ₂	Fe	S2	Fr1	Fr2	Sp	As2	C	
P ₃	Fe	S1	Fr2	Sp	Tt	As1	As2	C
P ₄	S	Sp	V	C				
P ₅	Fo	Pr	S	Sp	V	C		
P ₆	Fe	S2	Fr1	Sp	As2	C		

Pe baza tehnologiilor de fabricație reprezentate în tabelul 20.8 se va întocmi graficul gamelor de operații (tabelul 20.9).

Tabelul 20.9

Locuri de muncă	Produsele					
	P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	P ₅	P ₆
Fe	1	1	1			1
Fo					1	
Pr					2	
Fr1		3				3
Fr2		4	3			
S1	2		2			
S2		2				2
S	3					
Sp		5	5	1	3	
V			4	2	4	4
Tt	4			3	5	
As1			5			
As2		6	6			
C		7	7			5
		8	8	4	6	6

Graficul gamelor de operații ale produselor, reprezentat în tabelul 20.9, care respectă tehnologia de fabricație a respectivelor produse arată care este fluxul materialelor necesare fabricării acestora, sau ordinea de prelucrare pe locurile de muncă (mașinile) pe care se execută operațiile respective.

Pe baza acestui grafic al gamelor de operații, în etapa a cincea se trece la întocmirea „recapitulației privind numărul operațiilor de același nivel” (cu același simbol în graficul gamelor de operații). O astfel de recapitulație ne arată frecvența cu care locurile de muncă (mașinile) apar la un anumit nivel al operațiilor. Pentru exemplul de mai sus, recapitulația numărului operațiilor de același nivel este redată în tabelul 20.10.

Tabelul 20.10

Locurile de muncă	Nivelul operațiilor							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Fe	4							
Fo	1							
Pr		1						
Fr1			2					
Fr2			1	1				
S1		2						
S2		2						
S	1		2					
Sp		1		3	2			
V			1		1			
Tt				1	1			
As1						2		
As2					1	1	2	
C				1		2	1	2

În cadrul tabelului 20.10 s-au încercuit frecvențele maxime cu care locurile de muncă apar la un anumit nivel al operațiilor. Spre exemplu, postul de spălare (Sp) apare la nivelul doi, la nivelul patru și la nivelul cinci, dar cea mai mare frecvență (3)

o are la nivelul patru, care se încercuiește, aceasta având un rol important în amplasarea respectivului loc de muncă.

Pe baza recapitulației se trece la „gruparea locurilor de muncă pe niveluri de amplasare”, stabilindu-se poziția locurilor de muncă pe baza următoarelor reguli:

- dacă un loc de muncă va apărea la un singur nivel, el se va amplasa la acel nivel;
- dacă un loc de muncă va apărea la mai multe niveluri cu frecvențe diferite, se va amplasa la nivelul la care are frecvența cea mai mare;
- dacă un loc de muncă va apărea la mai multe niveluri cu aceeași frecvență, se va amplasa în funcție de încărcarea lui și de celelalte locuri de muncă.

Pentru exemplul de mai sus, „gruparea locurilor de muncă pe niveluri de amplasare” se prezintă în tabelul 20.11.

Tabelul 20.11

Nivelul operațiilor	Nivelul de amplasare															
	1	-	2	-	3	-	4	-	5	-	6	-	7	-	8	-
1	(4) 1	1														
2			(2) (2) 1	1												
3					(2) (2) 1	1										
4							(3) 1	1 1								
5									(1) 1	1						
6											(2)	1 2				
7													(2)	1		
8															(2)	
Rapitalație locuri de muncă	F _e	S	S ₁ S ₂	S _p	F _{r1} S	V	S _p	F _{r2} C	V	A ₃₂	A ₃₁	C A ₃₂	A ₃₂	C		C

Prin poziționarea locurilor de muncă pe niveluri de amplasare, în funcție de frecvența folosirii lor la toate produsele care se vor fabrica, se obține un *flux principal în care sunt cuprinse locurile de muncă încadrate în pătrate*, în ultimul rând din tabelul 20.11.

20.4. Determinarea mărimii optime a loturilor de fabricație

20.4.1. Determinarea analitică după criteriul economic

Determinarea mărimii optime a loturilor de fabricație după criteriul economic presupune reducerea cheltuielilor de producție pe unitatea de produs. Pentru aceasta se iau în considerare principalii factori care acționează asupra mărimii lotului de fabricație, în sensul influențării costului de fabricație, care sunt: „*cheltuielile de pregătire-încheiere a fabricației pe lot (b) și pierderea din imobiliyarea mijloacelor circulante pe lot (u)*”²⁸³.

**Cheltuielile de
pregătire-
încheiere a
fabricației pe
lot (b)**

Cheltuielile de pregătire-încheiere a fabricației pe lot (b) au caracterul cheltuielilor convențional constante, în sensul că ele nu variază direct proporțional cu numărul pieselor din lot, iar calculul lor pe unitatea de produs (y) se poate determina astfel:

$$y = \frac{b}{n},$$

unde: n – mărimea optimă a lotului de fabricație.

Cheltuielile de pregătire-încheiere pe unitatea de produs variază sub forma unei hiperbole echilaterale, ca în figura 20.2.

În cazul a două mărimi de loturi n_1 și n_2 , între care există relația $n_1 < n_2$, cheltuielile de pregătire-încheiere pe unitatea de produs se vor diminua o dată cu creșterea mărimii lotului, și se pot determina astfel:

$$y_1 = \frac{b}{n_1}; y_2 = \frac{b}{n_2}.$$

Economia unitară ce se poate obține la cheltuielile de pregătire-încheiere, prin trecerea de la o mărime de lot mai mică la una mai mare, se poate stabili astfel:

$$e = b \left(\frac{1}{n_1} - \frac{1}{n_2} \right).$$

²⁸³ Burduș E. - *Decizii de programare și organizare a producției*, în volumul „Sistemul decizional al organizației”, coordonator Nicolescu Ovidiu, Editura Economică, București, 1998, ISBN: 973-590-049-1

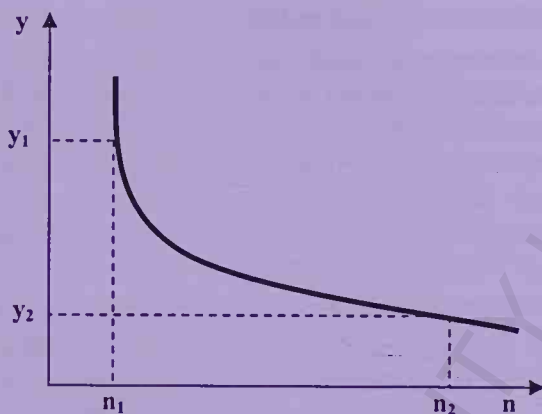


Fig. 20.2. Variația cheltuielilor de pregătire-încheiere pe produs în funcție de mărimea lotului

Considerând cantitatea anuală din produsul respectiv (N), economia totală anuală (E) va fi de:

$$E = e \times N = N \times b \left(\frac{1}{n_1} - \frac{1}{n_2} \right);$$

**Pierderile din
imobilizarea
mijloacelor
circulante pe lot
(u)**

Pierderile din imobilizarea mijloacelor circulante pe lot (u), care variază direct proporțional cu mărimea lotului, se determină după relația:

$$u = a \times n,$$

unde:

- a – pierderea corespunzătoare imobilizării mijloacelor circulante necesare unei unități de produs;
- n – mărimea lotului de fabricație.

Variația pierderilor din imobilizarea mijloacelor circulante se poate reprezenta sub forma unei drepte care trece prin origine, ca în figura 20.3.

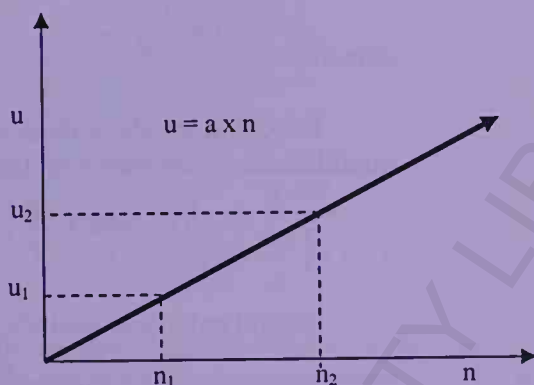


Fig. 20.3. Variația pierderilor din imobilizarea mijloacelor circulante

Dar, pierderile din imobilizarea mijloacelor circulante pentru un lot de fabricație (u) se pot determina și după relația:

$$U = v \times t \times \varepsilon,$$

unde:

v – valoarea mijloacelor circulante imobilizate pe lot;

t – durata medie a imobilizărilor (zile);

ε – pierderea din imobilizare a 1 leu mijloace circulante pe zi.

Valoarea mijloacelor circulante imobilizate pe lot se poate determina astfel:

$$v = n \left(c + \frac{cp}{2} \right),$$

unde: n – numărul de produse din lot;

c – costul materiilor prime, materialelor etc., până la intrarea lotului în fabricație (lei/buc.);

cp – costul prelucrării (salarii directe, cheltuieli indirecte etc.) exprimate în lei/buc.

Durata medie a imobilizărilor (t) se determină după relația:

$$t = \frac{T}{n_1},$$

unde: T – perioada în care se fabrică întreaga cantitate de produse;

n_1 – numărul de loturi ce se lansează în fabricație în perioada (T).

Dacă:

$$n_1 = \frac{N}{n},$$

$$t = \frac{T \times n}{N}.$$

atunci:

Înlocuind în relația după care se determină pierderile din imobilizarea mijloacelor circulante pe lot, se obține:

$$U = n \left(c + \frac{cp}{2} \right) \frac{T \times n}{N} \times \varepsilon \times \frac{N}{n}.$$

Făcând reducerile posibile, relația de mai sus devine:

$$U = n \left(c + \frac{cp}{2} \right) \times T \times \varepsilon.$$

În acest caz, pentru două loturi de mărimi n_1 , respectiv n_2 , între care există relația $n_1 < n_2$, pierderile vor fi următoarele:

$$U_1 = n_1 \left(c + \frac{cp}{2} \right) \times T \times \varepsilon;$$

$$U_2 = n_2 \left(c + \frac{cp}{2} \right) \times T \times \varepsilon.$$

Pierdere suplimentară ce se va realiza prin trecerea de la fabricarea unei mărimi de lot n_1 , la o mărime n_2 , va fi de:

$$\delta U = U_1 - U_2 = (n_2 - n_1) \left(c + \frac{cp}{2} \right) \times T \times \varepsilon.$$

Determinarea mărimii optime a lotului

În aceste condiții mărimea optimă a lotului de fabricație va fi aceea care minimizează suma (Y) dintre cheltuielile de pregătire-încheiere și pierderile din imobilizarea mijloacelor circulante, adică:

$$Y = \frac{b}{n} + \frac{n \left(c + \frac{cp}{2} \right) \times T \times \varepsilon}{N} \rightarrow \text{minim.}$$

Minimul acestei sume se poate afla prin derivarea funcției (Y), în raport de variabila (n) și egalarea cu zero, adică:

$$\frac{\partial Y}{\partial n} = -\frac{b}{n^2} + \frac{n \left(c + \frac{cp}{2} \right) \times T \times \varepsilon}{N} = 0,$$

$$\frac{b}{n^2} = \frac{n \left(c + \frac{cp}{2} \right) \times T \times \varepsilon}{N}.$$

de unde:

Deci:

$$n_{\text{opt}} = \sqrt{\frac{b \times N}{\left(c + \frac{cp}{2} \right) \times T \times \varepsilon}}.$$

Relația de determinare a lotului de fabricație, prezentată mai sus, optimizează mărimea acestuia pentru perioada de fabricație, întrucât se iau în considerare cheltuielile ca medie a acestora.

În condițiile în care durata fabricării produsului este mai mică decât perioada de folosire a acestuia într-o secție de producție, cheltuielile care trebuie minimizate vor fi date de relația:

$$y = b \times \frac{N}{n} + \frac{n}{2} \times C_u \times \varepsilon,$$

unde: C_u – costul pe unitatea de produs.

Minimizarea acestor cheltuieli se va obține tot prin derivarea funcției (y) în raport de variabila (n) și egalarea cu zero, astfel:

$$\frac{\partial y}{\partial n} = -\frac{bN}{n^2} + \frac{C_u \times T \times \varepsilon}{2} = 0;$$

$$\frac{bN}{n^2} = \frac{C_u \times T \times \varepsilon}{2};$$

$$n_{\text{opt}} = \sqrt{\frac{2bN}{C_u \times T \times \varepsilon}}.$$

În condițiile în care pierderea din imobilizarea a un leu mijloace circulante este dată pentru o perioadă de un an, atunci relația de mai sus devine:

$$n_{\text{opt}} = \sqrt{\frac{2bN}{C_u \times \varepsilon}}.$$

Dacă produsul respectiv se va consuma într-un semestru, întrucât pierderea se va reduce la jumătate, relația devine:

$$n_{\text{opt}} = \sqrt{\frac{4bN}{C_u \times \varepsilon}}.$$

Dacă consumul se concentrează într-un trimestru, pierderea se reduce la o pătrime, iar relația devine:

$$n_{\text{opt}} = \sqrt{\frac{8bN}{C_u \times \varepsilon}}.$$

Factorii care au fost luați în considerare la determinarea mărimii optime a loturilor de fabricație constituie numai o parte a celor care influențează această mărime. Spre exemplu, dacă la un moment dat există mai multe loturi simultan în fabricație, numărul acestora (δ) mărește pierderea din imobilizarea mijloacelor circulante, ceea ce face ca relația de determinare a mărimii optime a lotului să devină:

$$n_{\text{opt}} = \sqrt{\frac{bN}{\left(c + \frac{c_p}{2}\right) \times T \times \varepsilon \times \delta}}.$$

Pe de altă parte, în subunitățile întreprinderii există o diferență între ritmul de fabricație și ritmul de livrare către subunitățile următoare, care poate fi reprezentată grafic ca în figura 20.4.

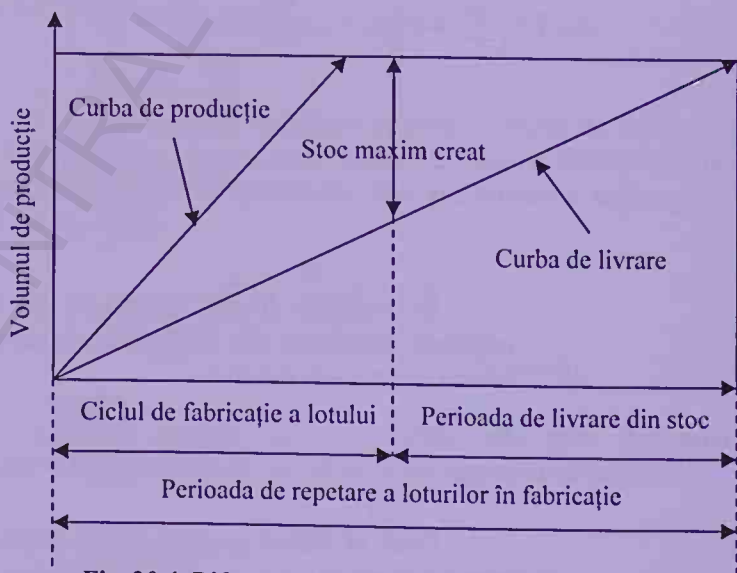


Fig. 20.4. Diferența dintre ritmul de fabricație și ritmul de livrare

Ținând cont de acest decalaj și de faptul că timpul de depozitare al pieselor (d) este uneori considerabil, relația de calcul a lotului optim este următoarea:

$$n_{\text{opt}} = \sqrt{\frac{bN}{\left(c + \frac{cp}{2}\right)T(\epsilon \times d)}}$$

În cazul în care pierderile din imobilizarea mijloacelor circulante sunt mai reduse decât *cheltuielile cu depozitarea* (d), determinarea mărimii optime a lotului de fabricație trebuie să se facă în funcție de minimizarea acestor cheltuieli, ceea ce presupune elaborarea unei funcții corespunzătoare:

$$y = b \times \frac{N}{n} \times \frac{1}{2} \times n \times T \times d$$

Derivând această funcție în raport cu (n) și egalând-o cu zero, obținem:

$$\frac{\partial y}{\partial n} = -\frac{bN}{n^2} + \frac{1}{2} \times T \times d = 0;$$

$$\frac{bN}{n^2} = \frac{1}{2} \times T \times d.$$

Deci :

$$n_{\text{opt}} = \sqrt{\frac{2bN}{T \times d}}$$

Așadar, mărimea optimă a lotului de fabricație se va determina în funcție de condițiile concrete din fiecare întreprindere și subdiviziune organizatorică, după relațiile mai sus prezentate.

20.4.2. Determinarea grafică după criteriul economic

Grafic, lotul optim este dat de minimul curbei rezultate din însumarea curbei cheltuielilor de pregătire-încheiere și a curbei pierderilor din imobilizarea mijloacelor circulante, ca în figura 20.5.²⁸⁴

²⁸⁴ Burduș E. - *Decizii de programare și organizare a producției*, în volumul „Sistemul decizional al organizației”, coordonator Nicolescu Ovidiu, Editura Economică, București, 1998, ISBN: 973-590-049-1

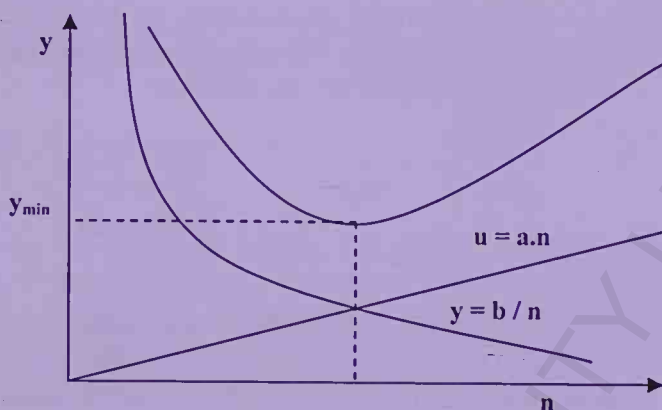


Fig. 20.5. Determinarea mărimii optime a lotului de fabricație

20.5. Periodicitatea lansării loturilor în fabricație

Periodicitatea lansării loturilor în fabricație este reprezentată de „intervalul de timp dintre lansarea în fabricație a două loturi consecutive, dintr-un anumit produs”. (4).

Pentru a stabili această periodicitate, se determină mai întâi numărul de loturi (lansări) din produsul respectiv (n_l) după relația:

$$n_l = \frac{N}{n},$$

unde: N – cantitatea de produse ce urmează a se fabrica;
 n – mărimea optimă a lotului de fabricație.

Pe baza numărului de lansări (loturi), se poate determina periodicitatea lansărilor (R), după relația:

$$R = \frac{T}{n_l},$$

în care: T – durata perioadei în care se fabrică numărul de loturi (zile).

Dar, această relație nu corespunde tuturor condițiilor de producție, ceea ce poate fi pus în evidență de analiza legăturii dintre periodicitatea lansării loturilor (R) și durata ciclului de fabricație pe lot (D).

Admițând că producția anuală dintr-un produs este $N = 1.000$ buc., iar mărimea optimă a lotului este $n = 200$ buc., numărul de lansări va fi de 5 loturi, iar periodicitatea lansărilor va fi $R = 365/5 = 73$ de zile.

Acești doi parametri ai managementului producției se pot găsi în următoarele rapoarturi:

- a) $R = D$, caz în care repetarea lansării loturilor în fabricație se va face ca în figura 20.6

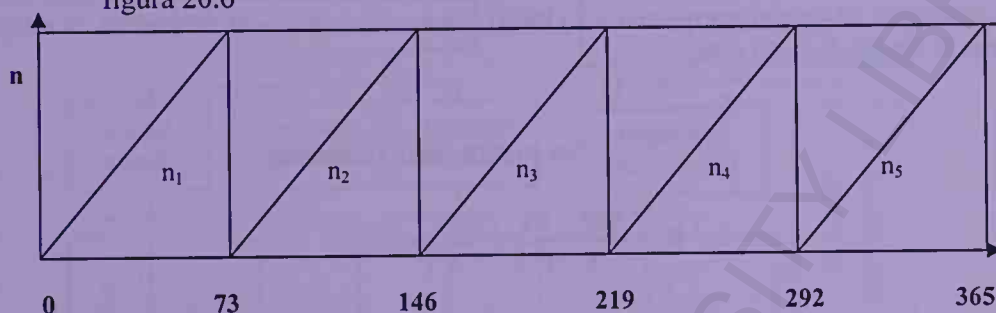


Fig. 20.6. Lansarea loturilor în fabricație când $R = D$

- b) $R > D$, când, spre exemplu, $D = 60$ de zile, repetarea lansării loturilor se reprezintă ca în figura 20.7.

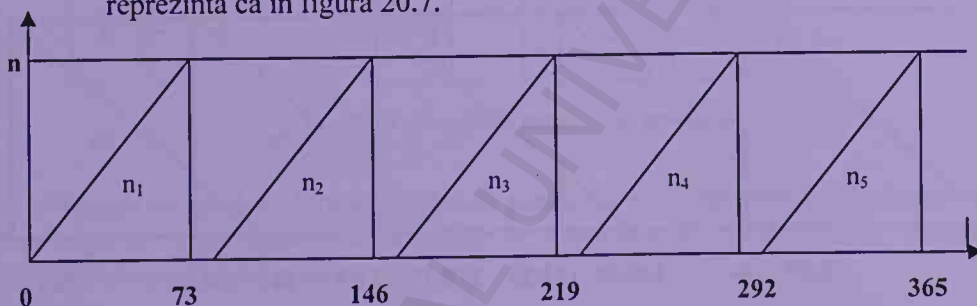


Fig. 20.7. Lansarea loturilor în fabricație când $R > D$

Numărul de loturi fiind același (5), și perioada de repetare a lansării loturilor va fi aceeași (73 de zile), ceea ce înseamnă că între lansarea a două loturi consecutive se va înregistra un interval de timp.

- c) $R < D$, când, spre exemplu, durata ciclului de producție pe lot este mai mare ($D = 84$ de zile), repetarea lansării loturilor în fabricație se face ca în figura 20.8.

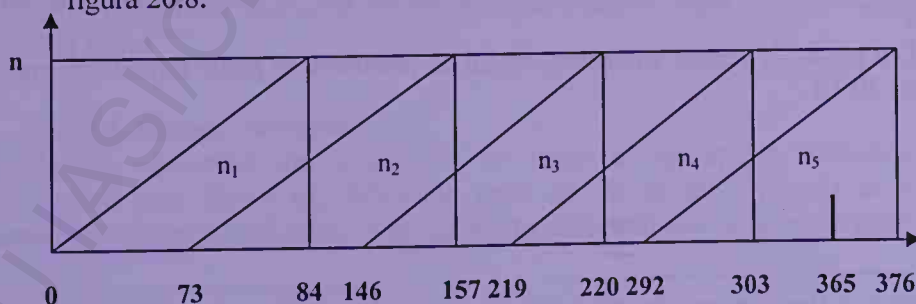


Fig. 20.8. Lansarea loturilor în fabricație când $R < D$

Se observă că, numai atunci când durata ciclului de fabricație este egală sau mai mică decât perioada de repetare a lotului, execuția loturilor se încadrează în perioada de programare (1 an). Pentru cazul când $D > R$, pentru încadrarea în perioada de 1 an este necesar ca ultimul lot să fie lansat înainte de sfârșitul anului cu durata (D), ceea ce înseamnă că pentru primele $(n - 1)$ loturi rămâne durata $T - D$. Înseamnă că relația corectă a periodicității este:

$$R = \frac{T - D}{n_1 - 1}, \text{ iar pentru cazul prezentat:}$$

$$R = \frac{365 - 84}{5 - 1} = \frac{281}{4} = 70,25$$

Grafic, periodicitatea lansării loturilor, în cazul de mai sus, se prezintă ca în figura 20.9.

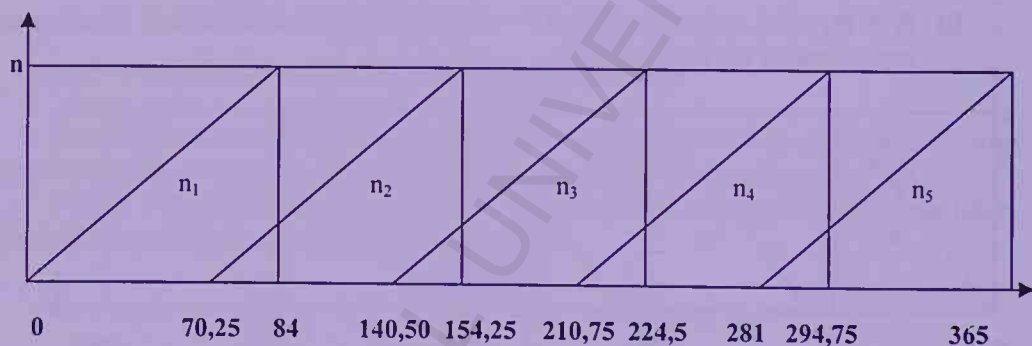


Fig. 20.9. Lansarea loturilor în fabricație când $R < D$

20.6. Ciclul de producție

20.6.1. Definirea ciclului de producție

Ciclul de producție este reprezentat de „ansamblul activităților desfășurate cu scopul transformării materiilor prime, materialelor etc. în produse finite, lucrări sau servicii”²⁸⁵.

Din punct de vedere structural, ciclul de producție se poate reprezenta grafic ca în figura 20.10.

²⁸⁵ Burduș E. - *Decizii de programare și organizare a producției*, în volumul „Sistemul decizional al organizației”, coordonator Nicolescu Ovidiu, Editura Economică, București, 1998, ISBN: 973-590-049-1

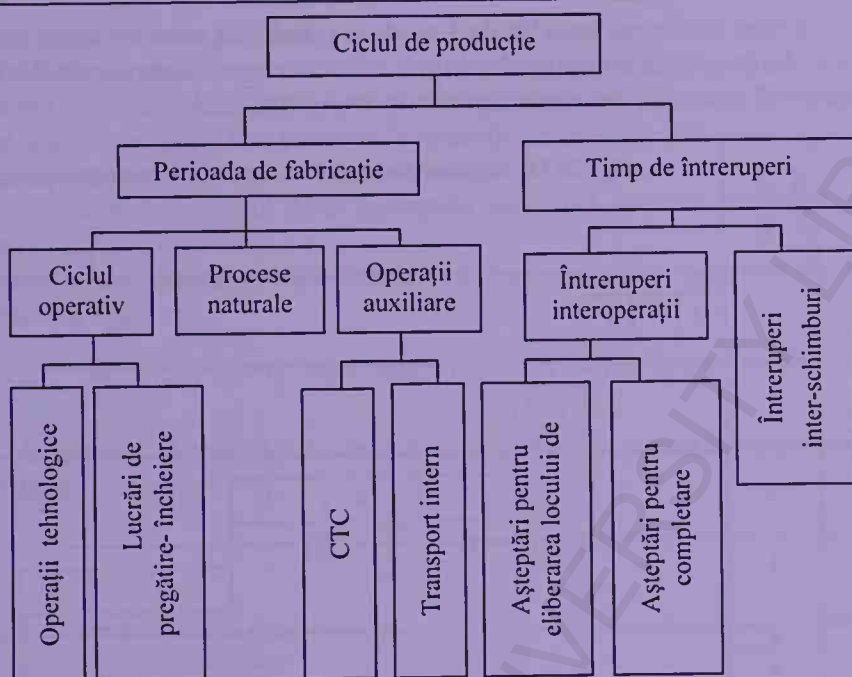


Fig. 20.10. Structura ciclului de producție

Pentru un produs, durata ciclului de producție este reprezentată de *intervalul de timp cuprins între momentul lansării în fabricație a produsului și încheierea fabricării respectivului produs*.

20.6.2. Determinarea duratei ciclului de producție

Durata ciclului de producție este influențată de:

- numărul și durata operațiilor tehnologice;
- mărimea lotului de fabricație;
- mărimea timpului de pregătire-încheiere;
- metoda de îmbinare a executării în timp a operațiilor tehnologice.

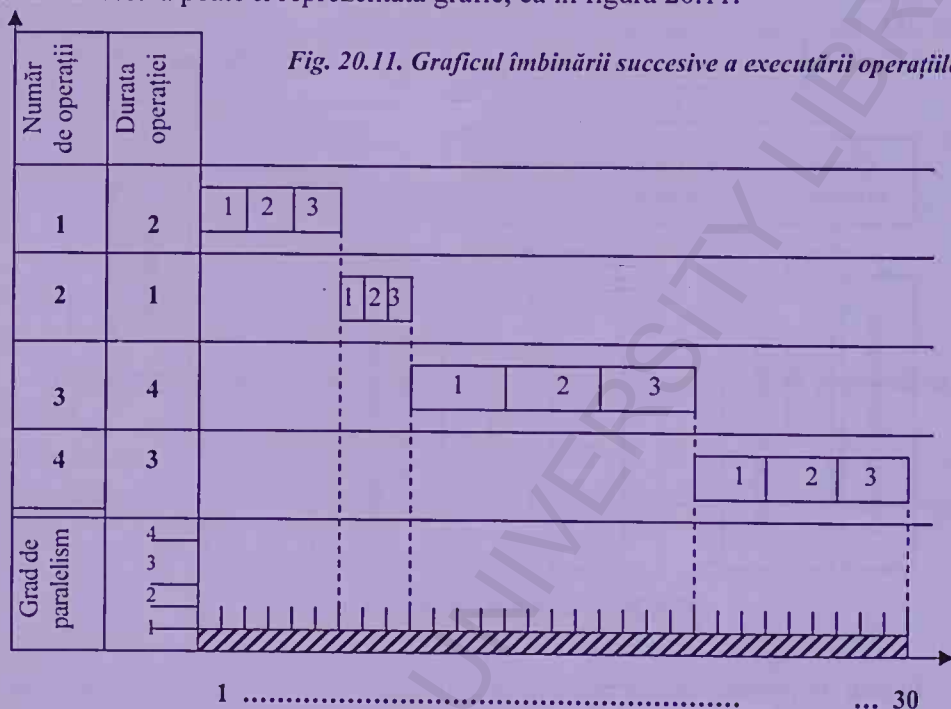
În raport de ultimul factor menționat, durata ciclului operativ se determină în trei situații, după cum operațiile tehnologice se execută după metoda: „*succesivă, paralelă și mixtă*”²⁸⁶.

20.6.2.1. Metoda succesivă

Metoda succesivă de executare în timp a operațiilor tehnologice se caracterizează prin faptul că, fabricația unui lot de produse (piese) la operația următoare va începe numai după ce întregul lot a fost prelucrat la operația anterioară.

²⁸⁶ Burduș E. - *Decizii de programare și organizare a producției*, în volumul „Sistemul decizional al organizației”, coordonator Nicolescu Ovidiu, Editura Economică, București, 1998, ISBN: 973-590-049-1

Considerând fabricarea unui lot de 3 produse (piese), la patru operații, care au duratele: $t_1 = 2$ min., $t_2 = 1$ min., $t_3 = 4$ min., $t_4 = 3$ min., executarea operațiilor după metoda succesivă poate fi reprezentată grafic, ca în figura 20.11.



Din grafic rezultă că durata ciclului operativ pentru lotul de trei produse se determină astfel:

$$D_{co}^s = 3 \times t_1 + 3 \times t_2 + 3 \times t_3 + 3 \times t_4 = 3(2 + 1 + 4 + 3) = 30 \text{ min}$$

Rezultă că, în general, durata ciclului operativ, în condițiile îmbinării succesive, se poate determina cu relația:

$$D_{co}^s = n \sum_{i=1}^m t_i$$

unde: n – numărul de produse din lot;

t_i – durata operației (i);

m – numărul de operații.

Avantajul îmbinării succesive constă în utilizarea fără întreruperi a mașinilor (locurilor de muncă), la care se prelucrează produsul (piesa) respectiv, dar ea prezintă dezavantajul că durata ciclului operativ este cea mai mare, în comparație cu celelalte două metode de îmbinare.

20.6.2.2. Metoda paralelă

Metoda paralelă de executare în timp a operațiilor tehnologice se caracterizează prin aceea că executarea unei operații la un produs (piesă) din lot poate începe imediat după ce acesta a fost executat la operația anterioară, fără a mai aștepta până la executarea întregului lot.

Considerând exemplul de la îmbinarea succesivă, graficul îmbinării paralele se prezintă în figura 20.12.

Din reprezentarea grafică rezultă că durata ciclului operativ, în îmbinarea paralelă, este egală cu:

$$D_{co}^p = t_1 + t_2 + t_3 + (n-1)t_3 + t_4 = 2 + 1 + 4(3-1) \times 4 + 3 = 18.$$

În general, durata ciclului operativ, în îmbinarea paralelă, se poate determina după relația:

$$D_{co}^p = \sum_{i=1}^m t_i + (n-1)t_{max}$$

- unde: t_i – durata operației (i);
 m – numărul operațiilor;
 n – numărul de produse din lot;
 t_{max} – durata operației principale (cea mai lungă).

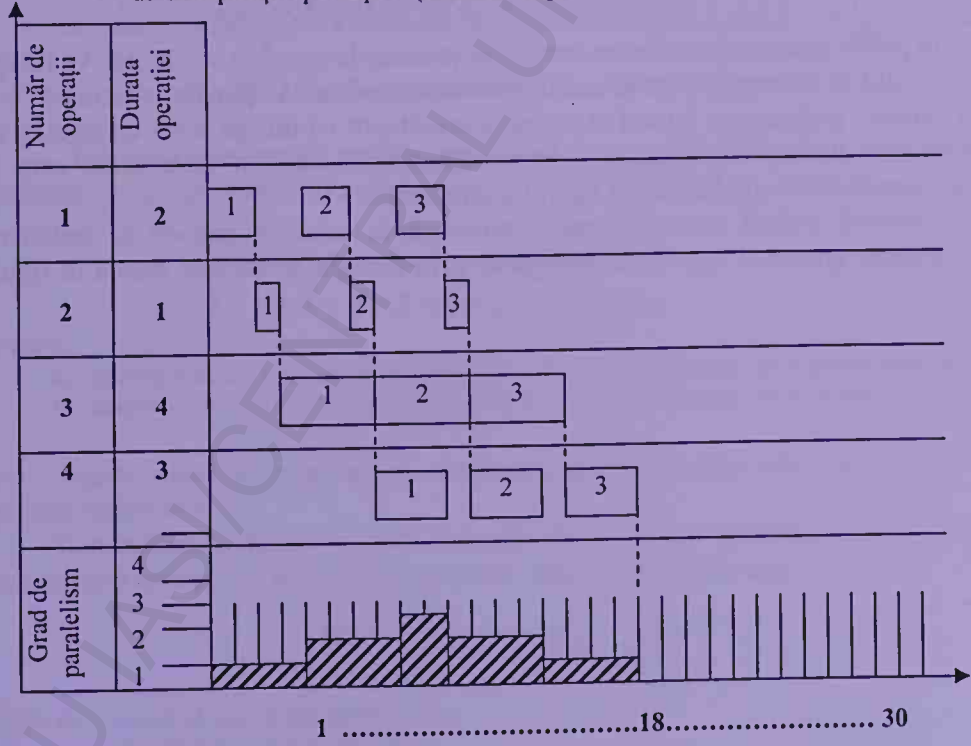


Fig. 20.12. Graficul îmbinării paralele a executării operațiilor

Specific îmbinării paralele este asigurarea continuității executării fiecărui produs (piesă) din lot și asigurarea continuității executării produselor la operația principală. Principalul avantaj al acestei îmbinări constă în asigurarea unui înalt grad de paralelism în executarea operațiilor, care conduce la reducerea considerabilă a duratei ciclului de producție. Ca un dejavantaj poate fi menționată apariția întreruperilor în funcționarea locurilor de muncă unde se execută celelalte operații decât cea principală.

20.6.2.3. Metoda paralel-succesivă (mixtă)

Metoda succesiv-paralelă (mixtă) de executare în timp a operațiilor tehnologice reprezintă o combinație între primele două prezentate, prin care se asigură atât continuitatea executării tuturor produselor din lot, cât și continuitatea funcționării fiecărui loc de muncă. În condițiile aplicării acestei metode, prelucrarea lotului de produse la operația următoare va începe în funcție de relația care există între duratele operațiilor succesive, care poate fi una din următoarele:

- $t_a \leq t_u$;
- $t_a > t_u$,

unde: t_a – durata operației anterioare; t_u – durata operației următoare.

În prima situație, prelucrarea lotului de produse la operația următoare va începe în momentul în care primul produs din lot a fost terminat la operația anterioară. În a doua situație, prelucrarea lotului la operația următoare va începe după un decalaj de timp necesar prelucrării la operația anterioară a unei cantități de produse care să asigure continuitatea prelucrării la operația următoare.

Folosind același exemplu practic prezentat la celelalte metode de îmbinare, reprezentarea grafică a executării operațiilor prin metoda mixtă este redată în figura 20.13.

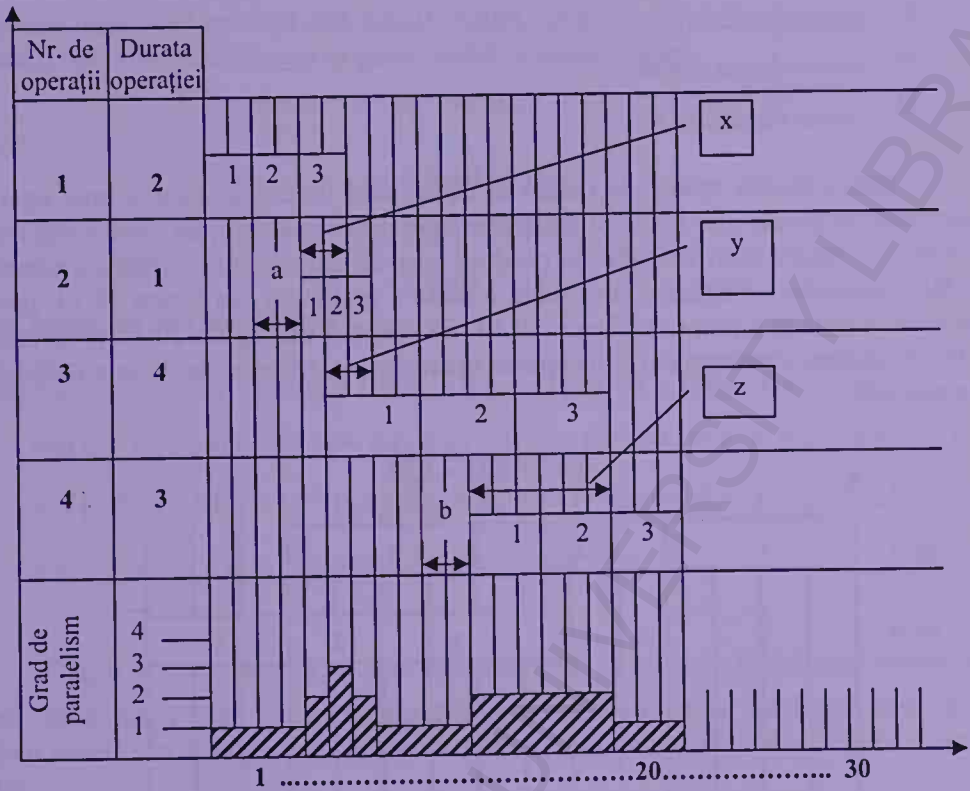


Fig. 20.13. Graficul îmbinării mixte a executării operațiilor

Potrivit reprezentării grafice, rezultă că durata ciclului operativ, în condițiile îmbinării mixte, se determină astfel:

$$D_{co}^m = t_1 + a + t_2 + t_3 + b + t_4 + (n - 1)t_4 = 2 + 2 + 1 + 4 + 2 + 3 + 2 \times 3 = 20 \text{ u.t.,}$$

în care:
a – decalajul dintre finalizarea operației (1) și începerea operației (2) la prima piesă din lot;
b – decalajul dintre finalizarea operației (3) și începerea operației (4) la prima piesă din lot.

Aceste decalaje apar atunci când operația următoare este mai mică decât operația anterioară.

Generalizând, durata ciclului operativ în condițiile îmbinării mixte (paralel-succesive) a operațiilor tehnologice se poate determina după relația:

$$D_{co}^m = \sum_{i=1}^m t_i + (n - 1)t_m + \sum_{j=1}^k D_j,$$

unde: m – numărul operațiilor tehnologice;
n – numărul de produse din lot;
k – numărul decalajelor;

t_i – durata operației (i);

t_m – durata ultimei operații;

D_j – durata decalajului j.

Pentru a ilustra modul de calcul al decalajului dintre finalizarea unei operații anterioare, cu durata mai mare, și începerea operației următoare, cu durata mai mică, necesar constituirii unei cantități de produse care să asigure continuitatea prelucrării lotului la operația următoare, vom relua o parte a graficului din figura 20.13, pentru operațiile a treia și a patra, în figura 20.14. Se observă din figura 20.14 că decalajul dintre finalizarea operației (3) și începerea operației (4), reprezentat de segmentul BC, este egal cu:

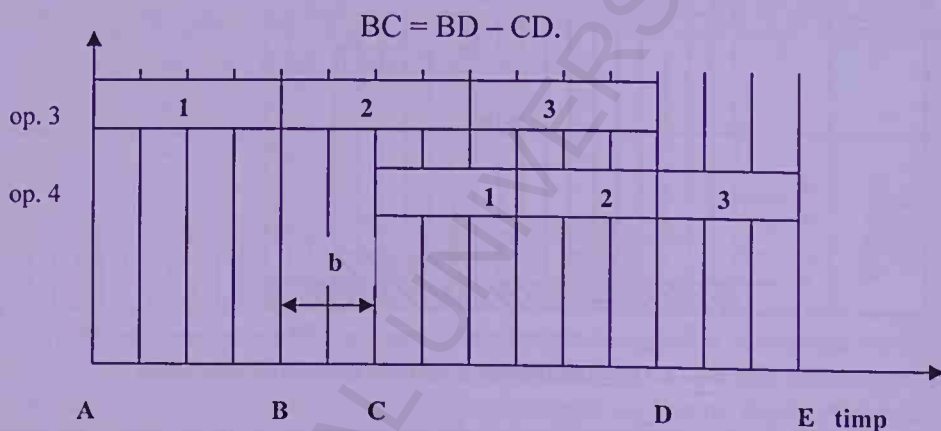


Fig. 29.14. Reprezentarea grafică a decalajului (b)

Dar,

$$BD = (n - 1) t_3;$$

$$CD = (n - 1) t_4,$$

deci:

$$b = (n - 1) t_3 - (n - 1) t_4 = (n - 1)(t_3 - t_4) = (3 - 1)(4 - 3) = 2 \text{ u.t.}$$

Forma generală a relației dintre o operație anterioară și operația următoare (D_{a-u}) este:

$$D_{a-u} = (n - 1)(t_a - t_u),$$

unde: t_a – durata operației anterioare;

t_u – durata operației următoare.

O altă relație de determinare a duratei ciclului operativ se bazează pe „*timpii lungi*” (operație cuprinsă între două operații mai scurte) și „*timpii scurți*” (operație

cuprinsă între două operații mai lungi). Astfel, după graficul din figura 20.13, durata ciclului operativ (tehnologic) se poate stabili și după relația:

$$D_{co}^m = n \times t_1 + n \times t_2 + n \times t_3 + n \times t_4 - (x + y + z),$$

unde:

$$x = (n - 1)t_2;$$

$$y = (n - 1)t_2;$$

$$z = (n - 1)t_4.$$

Deci relația de mai sus devine:

$$\begin{aligned} D_{co}^m &= n \times t_1 + n \times t_2 + n \times t_3 + n \times t_4 - [(n - 1)t_2 + (n - 1)t_2 + (n - 1)t_4] = \\ &= n t_1 + n t_2 + n t_3 + n t_4 - n t_2 + t_2 - n t_2 + t_2 - n t_4 + t_4 = n t_1 + n t_3 - n t_2 + \\ &+ 2 t_2 + t_4 = n(t_1 + t_4 - t_2) + 2 t_2 + t_4 = n(t_1 + t_3 - t_2) - (t_1 + t_3 - t_2) + t_1 + \\ &+ t_3 - t_2 + 2 t_2 + t_4 = \sum_{i=1}^m t_i + (n - 1)(t_1 + t_4 - t_2). \end{aligned}$$

Dar, t_1 și t_4 se observă că sunt cuprinse între operații cu durate mai scurte, deci sunt „*timpi lungi*“, iar t_2 este cuprinsă între operații cu durate mai lungi, deci este un „ *timp scurt*“. În aceste condiții, forma generală de calcul a duratei ciclului operativ este:

$$D_{co}^m = \sum_{i=1}^m t_i + (n - 1)(\sum t_l - \sum t_s),$$

unde: t_l – timpi lungi;

t_s – timpi scurți.

Celelalte elemente ale ciclului de producție se evidențiază astfel:

- timpul de pregătire-încheiere se poate include în cadrul timpului unitar, caz în care relațiile prezentate anterior vor fi valabile pentru determinarea ciclului operativ;
- activitățile auxiliare (control, transport) pot fi efectuate în perioada de întreruperi fără a fi evidențiate separat în durata ciclului de producție;
- durata proceselor naturale se stabilește pe baza experiențelor sau a calculului analitic;
- întreruperile inter-operații pot fi stabilite cu relația:

$$T_s = Z \times t_s,$$

unde: T_s – timpul de întrerupere;

Z – numărul de operații;

t_s – durata medie a unei întreruperi.

Având în vedere aceste elemente, durata ciclului de producție se poate determina, după fiecare dintre metodele de îmbinare în timp a executării operațiilor, după următoarele relații:

a) în condițiile îmbinării succesive:

$$D_{cp}^s = \frac{n \sum_{i=1}^m t_i + T_s}{s \times d} \times K_c + \frac{T_n}{24};$$

b) în condițiile îmbinării paralele:

$$D_{cp}^p = \frac{\sum_{i=1}^m t_i + t_{\max}(n-1) + T_s}{s \times d} \times K_c + \frac{T_n}{24};$$

c) în condițiile îmbinării mixte (paralel-succesive):

$$D_{cp}^m = \frac{\sum_{i=1}^m t_i + (n-1)t_n + \sum_{j=1}^k D_j + T_s}{s \times d} \times K_c + \frac{T_n}{24},$$

unde: T_n – durata proceselor naturale (ore);

K_c – coeficientul zilelor calendaristice;

s – numărul de schimburi;

d – durata unui schimb.

20.7. Producția neterminată

Producția neterminată cuprinde „toate materialele aflate efectiv în procesul de fabricație până în momentul recepționării de către CTC a produselor finite”²⁸⁷.

În condițiile producției de serie, cu fabricația organizată pe loturi, stocurile de producție neterminată se clasifică în:

a) stocuri de producție neterminată ale secției sau atelierului;

b) stocuri circulante dintre secții;

c) stocuri de siguranță dintre secții.

a) *Stocurile de producție neterminată ale secției* (S_s) se determină fie după relația:

$$S_s = n_l \times n_{opt},$$

unde: n_l – numărul de loturi;

n_{opt} – mărimea optimă a lotului,

fie după relația:

²⁸⁷ Burduș E. - *Decizii de programare și organizare a producției*, în volumul „Sistemul decizional al organizației”, coordonator Nicolescu Ovidiu, Editura Economică, București, 1998, ISBN: 973-590-049-1

$$S_s = \frac{N}{T} \times D_c,$$

unde: N – cantitatea de produse ce trebuie fabricată;

T – durată de fabricație a cantității N ;

D_c – durată ciclului de producție (zile).

b) *Stocurile circulante dintre secții* (S_{cir}), care se constituie în cazul în care:

b.1. există diferențe de randament între secția furnizoare, în care ciclul de producție este (D_{cf}), și secția beneficiară, în care ciclul de producție este (D_{cb}), astfel:

– dacă

$D_{cb} < D_{cf}$, atunci:

$$S_{cir} = \frac{1}{2} n_f \times n_{lf} \left(1 - \frac{D_{cb}}{D_{cf}} \right);$$

– dacă

$D_{cb} > D_{cf}$, atunci:

$$S_{cir} = \frac{1}{2} n_f \times n_{lf} \left(1 - \frac{D_{cf}}{D_{cb}} \right),$$

unde: n_f – mărimea lotului în secția furnizoare;

n_{lf} – numărul de loturi în secția furnizoare;

b.2. există diferențe între mărimea lotului din secția furnizoare (n_f) și mărimea lotului din secția beneficiară (n_b), astfel:

– dacă

$n_f > n_b$, atunci:

$$S_{cir} = \frac{n_f - n_b}{2};$$

– dacă

$n_f < n_b$, atunci:

$$S_{cir} = \frac{n_b - n_f}{2}.$$

c) *Stocul de siguranță dintre secții* (S_{sig}) se stabilește după relația:

$$S_{sig} = c_z \times D_{cf},$$

unde: c_z – consumul mediu zilnic;

D_{cf} – durată ciclului în secția furnizoare.

Exercitarea funcției de coordonare a managementului presupune, între altele, corelarea cantitativă și calendaristică a programelor subdiviziunilor organizatorice (a secțiilor de producție) ale întreprinderii.

20.8. Lansarea în fabricație

Lansarea în fabricație, reprezentată de „ansamblul activităților privind elaborarea, multiplicarea și difuzarea documentației necesare centrelor efectorii pentru declanșarea executării programelor de producție“, presupune elaborarea în general a unor documente, între care: bon de consum, sau fișă limită, bon de lucru, fișă de însoțire, fișă de colaborare, borderou al documentelor de lansare.

Exercitarea funcției de control-reglare a managementului se realizează printr-un ansamblu de activități de *urmărire a îndeplinirii programelor de producție*, în cadrul cărora se pot folosi mai multe metode, între care: metoda grafică, metoda consultării documentelor, sau metoda stocului la punctul comenzii.

În sinteză, toate aceste lucrări prezentate mai sus fac parte din ceea ce numim managementul producției, care în esență constă, așa cum am văzut, în exercitarea funcțiilor managementului în cadrul funcțiunii de producție.

20.9. Urmărirea și controlul realizării programelor de producție

Urmărirea și controlul îndeplinirii programelor de producție constă în „*ansamblul activităților de înregistrare a realizărilor fizice și valorice, de comparare și de măsuri operative menite să ducă la eliminarea abaterilor negative și de generalizare a celor pozitive*“²⁸⁸.

Principalele obiective urmărite prin acest complex de activități sunt:

- înregistrarea și raportarea zilnică (periodică) a realizărilor pe executanți, ateliere, secții și la nivel de întreprindere;
- asigurarea informațiilor necesare calculului salariilor și a costului produselor și a producției industriale;
- menținerea echilibrului dinamic al sistemului de management al producției.

Pentru menținerea echilibrului dinamic al sistemului este necesar să se realizeze un control caracterizat prin:

- compararea continuă a realizărilor cu obiectivele stabilite;
- o influență continuă a ieșirilor (realizări) asupra intrărilor (obiective) programate.

Un astfel de control inerent este foarte dificil de realizat, de aceea întreprinderile apelează la o determinare a mediei rezultatelor, deci la un control prin sondaj, care are de avantajul că în momentul realizării lui situația din întreprindere să se fi schimbat deja.

²⁸⁸ Burduș E. - *Decizii de programare și organizare a producției*, în volumul „Sistemul decizional al organizației”, coordonator Nicolescu Ovidiu, Editura Economică, București, 1998, ISBN: 973-590-049-1

Pentru realizarea unui control inerent ar fi necesar ca varietatea instrumentelor de control să fie cel puțin la fel de mare ca și situațiile concrete în care se poate afla sistemul de producție. În acest caz, ceea ce trebuie măsurat și controlat nu sunt variațiile individuale ale fiecărei mașini și a fiecărei sarcini de producție, ci o caracteristică mult mai complexă și mai generală a sistemului, concretizată în *efectul* ce trebuie să rămână în mod normal invariabil.

Un astfel de indicator, care ar putea fi reținut pentru urmărirea și controlul realizării programelor de producție ar putea fi „*Raportul dintre norma de timp prevăzută și timpul efectiv consumat*“. Un astfel de raport fiind un număr abstract, el poate fi aplicat la indiferent care dintre sarcinile de producție, ceea ce ar reduce considerabil varietatea acestora.

Dacă ar exista un mecanism care să măsoare automat acest raport, prima caracteristică a unui control inerent (de comparare continuă și automată) este satisfăcută. Iar printr-o modificare automată și continuă a programelor de producție în funcție de diferențele constatate în urma procesului de comparare, s-ar îndeplini și cea de-a doua condiție a unui control inerent, aceea de acțiune automată a ieșirilor asupra intrărilor.

Între metodele și tehnicile folosite pentru urmărirea realizării programelor de producție pot fi menționate: *tehnica graficului Gantt* (fig. 20.15), *tehnica graficului cumulativ* (fig. 20.16), *tehnica graficului și tabelului cumulativ* (fig. 20.17) și *metoda consultării documentelor*.

Nr. crt.	Denumirea lucrării	Programat	Durata	Lunile		
		Realizat		Ianuarie	Februarie	
1.		P				
		R				
2.		P				
		R				

Fig. 20.15. Graficul Gant

Metoda consultării documentelor presupune înregistrarea producției realizate pe fiecare perioadă de programare atât cantitativ, cât și valoric, precum și a termenelor aferente fazelor de fabricație, pe documente specifice. Între care: *notă de predare a pieselor finite*, *fișă de pontaj a operațiilor*, *fișă de pontaj colaborări* etc.

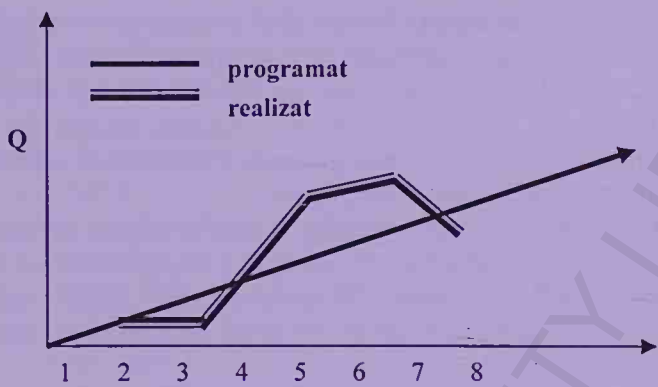


Fig. 20.16. Tehnica graficului cumulativ



Fig. 20.17. Tehnica graficului și tabelului cumulativ

20.10. Bibliografie

1. Bărbulescu C. – *Organizarea și planificarea unităților industriale*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1980.
2. Boone L.E., Kurtz D.L. – *L'Entreprise d'aujourd'hui*, HRW, Les Editions HRW etee, Montreal, 1983.
3. Boldur G. – *Fundamentarea complexă a procesului decizional economic*. Editura Științifică, București, 1973
4. Burduș E. – *Decizii de programare și organizare a producției*, în volumul „Sistemul decizional al organizației”, coord. Nicolescu Ovidiu, Editura Economică, București, 1998, ISBN: 973-590-049-1
5. Fayol H. – *Administration industrielle et generale*, Dunod, Paris, 1964.
6. Fediuc M., Burduș E., Constantinescu D., Jaba O., Crăciunescu V., Naghi M., Moldoveanu G., – *Programarea producției industriale*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1982.
7. Kaufman A. – *Metoda drumului critic*. Editura tehnică, București, 1971
8. Nicolescu O., Burduș E., Zorlențan T., Căprărescu G., Verboncu I., Cochină I. – *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992.
9. Petre Andrei – *Metode moderne de amplasare a utilajelor în întreprinderile industriale*. Consiliul Național pentru Știință și Tehnologie, INID, București, 1973
10. Ursachi I. – *Conducerea și organizarea unităților economice*, Editura ASE, București, 1986
11. Ursachi I. – *Caiet de lucrări aplicative la organizarea și conducerea unităților economice*, Editura ASE, București, 1981
12. Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu G. – *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998.

CAPITOLUL 21

MANAGEMENTUL FINANCIAR- CONTABIL

La fel ca și în cadrul celorlalte funcțiuni, exercitarea funcțiilor managementului în domeniul financiar-contabil se concretizează într-un domeniu distinct al managementului organizației, dar care are numeroase legături de interdependență cu managementul celorlalte domenii ale activității organizației. Importanța acestui domeniu al managementului organizației se explică prin nevoia organizației de mijloace financiare și de evidențiere a fenomenelor economice din cadrul acesteia.

Dacă se au în vedere cele două activități specifice acestei funcțiuni, managementul în acest domeniu se va practica la nivelul fiecărei activități în parte. Așadar, putem vorbi de un management financiar și un management al activității de contabilitate.

21.1. Managementul financiar

21.1.1. Conceptul de management financiar

Managementul financiar presupune deci „exercitarea funcțiilor de prevedere, organizare, coordonare, antrenare și control-reglare, folosind pârghii de natură financiară”²⁸⁹.

Managementul financiar presupune formarea resurselor financiare, prin activități de producție și comerciale, repartizarea resurselor formate pentru finanțarea activităților organizației, precum și utilizarea acestor resurse cu eficiență maximă.

În exercitarea funcțiilor managementului, managerii din cadrul organizațiilor folosesc numeroase pârghii financiare, între care: *banii, prețurile, salariile, costurile, profitul, creditul, dobânda etc.* Toate aceste pârghii financiare sunt utilizate de către managerii din domeniul financiar pentru a prevedea, stabilind obiective de natură financiară, a organiza modul de utilizare a resurselor financiare, a coordona folosirea respectivelor resurse, precum și pentru exercitarea celorlalte funcții ale managementului.

²⁸⁹ Burduș E. - *Fundamentele managementului organizației, Ediția a doua*, Editura Economică, București, 2007.

21.1.2. Folosirea unor pârghii financiare în exercitarea funcțiilor managementului

Fără a fi exhaustivi, considerăm că este benefic de a exemplifica modul de folosire a unora dintre aceste pârghii financiare în exercitarea funcțiilor managementului.

Costurile de producție

Costurile de producție reprezintă, în expresie bănească, „totalitatea cheltuielilor efectuate de către întreprindere pentru producția obținută”.

Cheltuielile se pot clasifica astfel:

- a. după conținutul economic, cheltuielile pot fi:
 - *materiale*, prin care se reflectă consumul de materii prime, combustibil, energie, amortizarea fondurilor fixe etc.;
 - *cu munca vie*, în care se includ salariile, impozitul pe salarii, CAS-ul etc.;
- b. după dependența față de volumul producției, cheltuielile se împart în:
 - *cheltuieli variabile*, al căror nivel se schimbă proporțional cu volumul producției;
 - *cheltuieli fixe* (convențional constante), al căror nivel nu variază proporțional cu volumul producției.
- c. după modul de identificare pe produs, cheltuielile sunt:
 - *directe*, care pot fi identificate direct pe unitatea de produs;
 - *indirecte* (comune mai multor produse), cum sunt cheltuielile generale ale secției, sau cheltuielile generale ale întreprinderii, care nu se identifică direct pe unitatea de produs.
- d. după modul de evidențiere în costuri, cheltuielile se împart în:
 - *cheltuieli pe elemente primare*, care reflectă natura cheltuielilor;
 - *cheltuieli pe articole de calculație*, care se identifică pe locuri de cheltuială.

Pentru exprimarea nivelului și dinamicii costurilor de producție se poate folosi ca indicator „*cheltuiala la 1.000 lei cifră de afaceri*” (Ch/1.000 lei), care se poate determina după relația:

$$\text{Ch}/1.000 \text{ lei} = \frac{\sum_{i=1}^n q_i \times c_i}{\sum_{i=1}^n q_i \times p_i} \times 1.000,$$

în care: q_i – cantitatea din fiecare produs (i);

c_i – costul produsului (i);

p_i – prețul produsului (i).

Cheltuiala la 1000 lei cifră de afaceri se poate previziona ca un obiectiv pe care întreprinderea își propune să-l îndeplinească într-o perioadă dată, deci folosește la exercitarea funcției de prevedere a managementului. Dar, acest indicator poate folosi și la exercitarea controlului, atunci când se compară cheltuiala la 1000 lei cifră de afaceri previzionată cu cea realizată.

Prețul

Prețul este „expresia bănească a valorii mărfii”, el asigurând schimburile în cadrul circulației mărfurilor de la producător la consumator.

Echilibrul financiar

Echilibrul financiar, la nivelul întreprinderii, reflectă asigurarea resurselor financiare necesare îndeplinirii obiectivelor și respectarea obligațiilor de plată ale întreprinderii către terți.

Asigurarea echilibrului financiar presupune o sincronizare între ritmul cheltuielilor de aprovizionare și de producție și cel al încasărilor din vânzarea producției. Nerespectarea acestei cerințe se reflectă în lipsa capacității de plată, implicit apariția creditelor nerambursate la scadență și a datoriilor neachitate. Pentru a asigura echilibrul financiar permanent se efectuează analiza solvabilității și a capacității de plată a întreprinderii.

Solvabilitatea

Solvabilitatea reprezintă capacitatea întreprinderii de a face față obligațiilor sale de plată pe o anumită perioadă de timp și de a-și asigura un echilibru financiar.

Capacitatea de plată

Capacitatea de plată a întreprinderii exprimă situația mijloacelor bănești disponibile sau ușor mobilizabile la un moment dat, sau pe o perioadă scurtă de timp, în raport cu obligațiile de plată exigibile pe același interval de timp. Coeficientul capacității de plată la o anumită dată (K_p') se calculează după relația:

$$K_p' = \frac{Db + I + C}{Ob} \times 100$$

în care: Db – disponibilitățile bănești (în cont și în numerar);

I – încasările ce se vor realiza până la sfârșitul perioadei;

C – creditele ce se vor obține de la bancă până la sfârșitul perioadei;

Ob – obligațiile exigibile până la sfârșitul perioadei, inclusiv rambursarea creditelor către bancă.

Lichiditatea

Lichiditatea reprezintă posibilitatea transformării elementelor activului (din bilanțul contabil) în bani, la un moment dat. Lichiditatea unei întreprinderi, a unei bănci etc. exprimă capacitatea acesteia de a transforma în bani mijloacele de care dispune.

21.2. Managementul contabil

21.2.1. Conceptul de management contabil

Managementul contabil constă în exercitarea funcțiilor de prevedere, organizare, coordonare, antrenare și control-reglare, în domeniul evidențierii sub formă contabilă a proceselor economice din cadrul organizației.

21.2.2. Instrumentarul specific managementului contabil

Managementul contabil presupune folosirea unui instrumentar specific, cum ar fi: evidențele primare, contul, bilanțul contabil, rata rentabilității, pragul de rentabilitate, bugetul de venituri și cheltuieli, etc.

Evidențele primare

Evidențele primare reflectă primele informații cu privire la procesele economice din cadrul întreprinderii, care se înregistrează pe anumiți suporti de informații, sau documente de evidență primară, sub forma datelor cantitativ-valorice.

Contul

Contul reprezintă înregistrarea sub formă de balanță, cu două părți (debit și credit), a unui element patrimonial. Creșterile sau descreșterile elementelor patrimoniale, ca urmare a proceselor economice se urmăresc cu ajutorul debitului și creditului contului. Elementele care constituie conținutul economic al conturilor sunt:

- un *mijloc economic*, sau o grupă de mijloace de același fel (mijloace fixe, materiale, producția neterminată, produse finite etc.);
- o *sursă*, sau o grupă de surse care reflectă modul de formare sau apartenența mijloacelor economice (fondul mijloacelor fixe, fondul mijloacelor circulante, împrumuturi bancare, obligații față de furnizori etc.);
- un *rezultat* al procesului economic (profit, pierdere).
- întrucât între conturile cu ajutorul cărora se realizează contabilitatea există strânse legături, totalitatea acestora formează sistemul de conturi.

Bilanțul contabil

Bilanțul contabil este un document de sinteză în care se reflectă pasivul și activul unei întreprinderi la un moment dat. În activ (partea stângă a bilanțului) se cuprind mijloacele economice grupate după componență și rolul lor în procesul economic, iar în pasiv (partea dreaptă a bilanțului) se cuprind sursele de acoperire a mijloacelor grupate după natura lor sau destinația lor. Între pasiv și activ există o permanentă egalitate determinată de principiul contabilității în partidă dublă, de a urmări mijloacele în corelație cu sursele de acoperire a lor. Datele care stau la baza întocmirii bilanțului sunt rezultatul reflectării tuturor operațiunilor economice în documentele

primare și apoi în conturi. Bilanțul, ca principal instrument al contabilității, realizează sintetizarea și generalizarea datelor contabile ale întreprinderii. În general, un bilanț are structura din tabelul 21.1.

Tabelul 21.1

B I L A N Ţ	
Activ	Pasiv
Grupe	Grupe
A. Mijloace fixe	A. Surse proprii și împrumutate privind mijloacele fixe
B. Mijloace circulante	B. Surse proprii, împrumutate și atrase privind mijloacele circulante
C. Mijloace și cheltuieli pentru investiții	C. Surse pentru investiții
D. Vărsăminte, prelevări și pierderi	D. Profit sau pierdere

În bilanț, conturile sunt grupate având în vedere corelațiile dintre mijloacele din activ și sursele lor de acoperire din pasiv. Bilanțurile pot fi elaborate lunar, trimestrial și anual. Analiza pe bază de bilanț scoate în evidență:

- structura și destinația mijloacelor economice;
- modul de gestionare a surselor proprii pentru acoperirea mijloacelor circulante, a surselor atrase, a creditorilor bancare;
- situația debitorilor și creditorilor;
- capacitatea de plată a întreprinderii;
- rentabilitatea.

Prin compararea bilanțurilor întocmite la anumite perioade se pot trage concluzii cu privire la schimbările care au intervenit în structura mijloacelor economice și a surselor de acoperire ale întreprinderii.

Eficiența financiară a producției se exprimă prin raportul dintre efectele financiare obținute (sub formă de profit) și cheltuielile de producție, sub forma „ratei rentabilității”.

Rata rentabilității

Rata rentabilității, ca indicator de eficiență cu un înalt grad de sinteză, se poate stabili în mai multe feluri, după cum se schimbă baza de raportare care exprimă efortul luat în calcul, de fiecare dată oglindind eficiența diferitelor laturi ale activității economice. Spre exemplu, *rata rentabilității veniturilor* ($\bar{r}$) se stabilește ca un raport între profitul obținut și veniturile din vânzarea produselor, după relația:

$$\bar{r} = \frac{P}{\sum_{i=1}^n q_i \times p_i},$$

în care: P – profitul obținut din vânzarea producției;

Q_i – cantitatea de produse (i);

P_i – prețul produsului (i).

Pragul de rentabilitate

Punctul critic al productivității (pragul de rentabilitate) reprezintă acea dimensiune a producției pentru care cheltuielile totale sunt egale cu încasările din vânzarea producției (deci nu se obține nici profit, dar nici pierdere).

Pentru a determina pragul de rentabilitate, adică nivelul producției (x) pentru care veniturile din vânzarea producției sunt egale cu cheltuielile, se pornește de la această egalitate exprimată de relația:

$$ax = bx + c,$$

în care: a – prețul de vânzare pe unitatea de produs;

b – cheltuieli variabile pe unitatea de produs;

c – suma cheltuielilor fixe (convențional constante).

Rezolvând relația de mai sus, rezultă că dimensiunea producției (producția critică), pentru care nu se înregistrează nici profit, nici pierdere, se pot calcula după relația:

Grafic, pragul de rentabilitate poate fi reprezentat ca în figura 21.1.

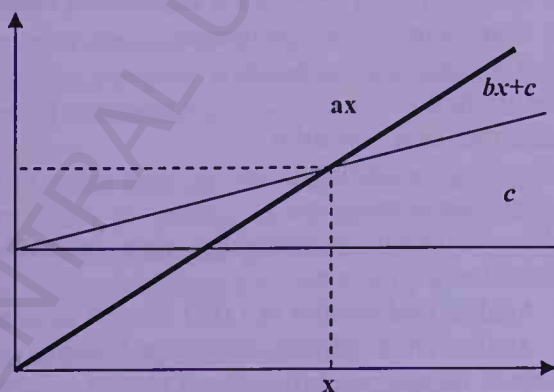


Fig. 21.1. Pragul de rentabilitate

Bugetul de venituri și cheltuieli

Exercitarea funcției de prevedere a managementului în domeniul financiar se concretizează în elaborarea „*Bugetului de venituri și cheltuieli*”, care reprezintă, practic, un plan financiar al întreprinderii. Cu ajutorul acestuia se prevăd veniturile, cheltuielile, rezultatele financiare ale activității, precum și fondurile proprii, creditele bancare, alte resurse, venituri și cheltuieli.

În structura unui buget de venituri și cheltuieli sunt cuprinse, în general, următoarele:

- veniturile, cheltuielile și rezultatele întreprinderii;
- fondurile proprii, creditele și destinația lor;
- vărsăminte la buget;
- date informative.

Bugetul de venituri și cheltuieli reprezintă un instrument de management prin care se urmărește realizarea echilibrului financiar al întreprinderii.

21.3. Controlul financiar

Controlul financiar printr-o analiză pe bază de bilanț a activității întreprinderii constă în cercetarea structurală și factorială a rezultatelor obținute, în vederea stabilirii rezervelor pentru ridicarea eficienței economice a utilizării resurselor de care dispune. O analiză pe bază de bilanț se poate realiza după următoarea structură:

1. Analiza situației financiare și patrimoniale
 - 1.1. Obiective și metode de analiză a bilanțului contabil
 - 1.2. Analiza execuției bugetului de venituri și cheltuieli
 - 1.2.1. Analiza veniturilor și cheltuielilor
 - 1.2.2. Analiza fondurilor proprii
 - 1.2.3. Analiza situației mijloacelor circulante
 - 1.2.4. Analiza vitezei de rotație a mijloacelor circulante
 - 1.2.5. Analiza repartizării profitului
 - 1.2.6. Analiza creditului bancar
2. Analiza rentabilității
 - 2.1. Analiza realizării profitului
 - 2.2. Analiza ratei rentabilității
3. Analiza costurilor de producție
 - 3.1. Analiza realizării indicatorilor care reflectă dinamica și nivelul cheltuielilor de producție
 - 3.1.1. Analiza cheltuielilor la 1.000 lei cifră de afaceri
 - 3.1.2. Analiza cheltuielilor materiale la 1.000 lei cifră de afaceri
 - 3.2. Principalii factori care influențează nivelul costurilor de producție
 - 3.3. Analiza costurilor de producție pe articole de calculație și pe elemente primare de cheltuieli
 - 3.4. Analiza costurilor pe principalele produse
4. Analiza îndeplinirii programului de producție
 - 4.1. Analiza îndeplinirii producției fizice
 - 4.2. Analiza îndeplinirii ritmicității producției
 - 4.3. Analiza calității producției
 - 4.3.1. Analiza pe baza coeficientului mediu de calitate
 - 4.3.2. Analiza ponderii producției de calitate I
 - 4.3.3. Analiza calității producției pe baza indicilor de echivalență

- 4.3.4. Analiza pierderilor din calități inferioare
- 4.3.5. Analiza gradului de înnoire a producției
- 5. Analiza capacității de producție și a gradului de folosire a acesteia
 - 5.1. Analiza dinamicii, structurii și stării fondurilor fixe
 - 5.2. Analiza folosirii intensive și extensive a fondurilor fixe
- 6. Analiza aprovizionării tehnico-materiale și a consumului de materiale
 - 5.1. Analiza îndeplinirii planului de aprovizionare cu materii prime și materiale
 - 5.2. Analiza modului de folosire a materialelor
- 7. Analiza resurselor umane
 - 7.1. Analiza asigurării cu forță de muncă
 - 7.2. Analiza mobilității forței de muncă
 - 7.3. Analiza utilizării timpului de muncă
 - 7.4. Analiza productivității muncii
- 8. Analiza aplicării în producție a cercetării științifice, dezvoltării tehnologice și a introducerii progresului tehnic
 - 8.1. Analiza potențialului de cercetare științifică, dezvoltare tehnologică și de introducere a progresului tehnic
 - 8.2. Realizarea obiectivelor de cercetare științifică, dezvoltare tehnologică și de introducere a progresului tehnic
 - 8.3. Analiza cheltuielilor cu cercetarea științifică, dezvoltarea tehnologică și cu introducerea progresului tehnic
- 9. Analiza investițiilor
 - 9.1. Analiza îndeplinirii planului de investiții
 - 9.2. Analiza mijloacelor materiale și financiare aferente investițiilor
 - 9.3. Analiza eficienței economice a investițiilor

Analiza bilanțului se poate face: *pe orizontală*, pentru a urmări corelațiile dintre mijloace și surse (dintre activ și pasiv), *pe verticală*, pentru compararea datelor privind anumite elemente dintr-o singură parte a bilanțului, sau *combina*, pentru o cunoaștere mai complexă a situației financiare.

21.4. Managementul prin bugete

21.4.1. Conceptul de management prin bugete (MPB)

Managementul prin bugete poate fi utilizat de către o organizație când se dorește stabilirea viitorului printr-un sistem de obiective de natură financiară, precum și o urmărire și un control al desfășurării activităților în cadrul respectivei organizații pe baza unor criterii de natură financiar-contabilă.

Definire

Managementul prin bugete (MPB) reprezintă „o modalitate specifică de exercitare a funcțiilor managementului prin care atât stabilirea obiectivelor, cât și organizarea, coordonarea, antrenarea și controlul rezultatelor obținute se

*fac sub formă financiar-contabilă, folosind unități de măsură monetare*²⁹⁰.

Condiții de aplicare

Caracteristic managementului prin bugete este folosirea bugetului ca principal mijloc de exercitare a funcțiilor managementului în cadrul unei organizații, într-o anumită perioadă de timp. Aplicarea acestei metode în cadrul organizațiilor presupune îndeplinirea următoarelor condiții:

- existența unui sistem de programare, evidență și urmărire operativă a costurilor de producție, atât la nivelul organizației, cât și la nivelul subunităților structurale;
- existența unei structuri organizatorice în deplină concordanță cu obiectivele stabilite, prin care să se prevadă atribuțiile, competențele și responsabilitățile, precum și relațiile de colaborare pentru fiecare subdiviziune organizatorică.

Caracteristici

Bugetul poate fi considerat ca un program pe o anumită perioadă exprimat în termeni financiari, prin care se prevăd cotele părți din ansamblul resurselor aferente realizării unui obiectiv de către o anumită subdiviziune organizatorică sau de către un manager. În aceste condiții, orice buget se caracterizează prin:

- *obiective*, pentru a preciza ce și cât se va realiza;
- *perioade*, pentru a preciza când începe și când se termină activitățile de realizare a obiectivului;
- *resurse*, pentru a stabili cu ce și cu cât se va realiza obiectivul;
- *responsabilități*, pentru a stabili cine răspunde de realizarea obiectivului.

Premise

În procesul de aplicare a managementului prin bugete trebuie să se pornească de la unele *premises*, între care:

- *atragerea managerilor* și dacă este posibil a întregului personal implicat în realizarea obiectivelor, în procesul de alcătuire și apoi de aplicare a sistemului de bugete, cu scopul acceptării nivelului acestor bugete și, implicit, a motivării acestora pentru o realizare în cât mai bune condiții a obiectivelor stabilite;
- *obiectivele să fie realiste*, astfel încât să fie acceptate ca rezonabile de aproape toți cei care participă la realizarea lor;
- *atât structura sistemului bugetar, cât și procesul de administrare a acestuia să fie flexibile*, în sensul că

²⁹⁰ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A., Miles M. - *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Economică, București, 2003.

trebuie prevăzută posibilitatea unei adaptări permanente la noile condiții create, pe lângă posibilitatea stabilirii inițiale a sistemului de bugete în mai multe variante, în funcție de nivelul obiectivelor stabilite.

Elaborarea bugetelor se face frecvent prin utilizarea unor formulare de tip machete, care constituie nu numai un model, ci și un ghid de întocmire, întrucât conțin o serie de formule și chei de control, care fac posibilă corelarea bugetelor la nivelul organizației. Totuși, activitatea de elaborare a bugetelor nu reprezintă numai o activitate de rutină, ci presupune și un efort creator de adaptare la condițiile concrete de realizare a fiecărui obiectiv.

21.4.2. Schema de principiu a procesului de bugetare

Aplicarea managementului prin bugete presupune un întreg sistem de bugetare a cărui convergență este bugetul general, care are ca obiectiv final profitul și, implicit, rentabilitatea. În cadrul acestui proces se operează cu mai multe tipuri de bugete, care se pot clasifica după mai multe criterii. Un „model de sistem bugetar se prezintă în figura 21.2.”²⁹¹

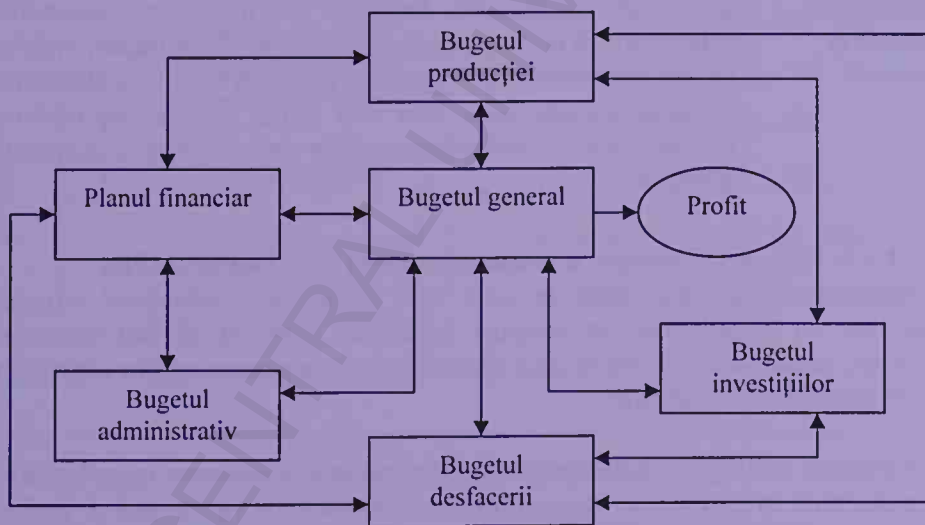


Fig. 21.2. Model de sistem bugetar

Așa cum reiese din figura 21.2, bugetul general cuprinde situația profitului organizației, care depinde de corectitudinea întocmirii și urmăririi realizării celorlalte bugete, referitoare la producție, investiții, administrație, desfacere etc. Aceste bugete trebuie corelate pentru o folosire cât mai judicioasă a resurselor de care dispune organizația.

²⁹¹ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A., Miles M. - *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Economică, București, 2003.

21.4.3. Clasificarea bugetelor

Bugetele se pot clasifica după mai multe criterii, între care: *sfera de cuprindere, responsabilitate, periodicitate sau posibilitatea adaptării la schimbări.*

După sfera de cuprindere

După *sfera de cuprindere*, bugetele pot fi grupate în două categorii, și anume: *generale*, elaborate pentru obiectivele fundamentale ale organizației, și *parțiale*, elaborate pentru realizarea unor subobiective, care derivă din obiectivele fundamentale.

După responsabilitate

Din punctul de vedere al *responsabilității*, bugetele se clasifică în: bugete *pe compartimente (funcționale sau operaționale)* și *pe posturi de conducere* și bugete *pe produse, proiecte sau activități*.

După periodicitate

După *periodicitatea* elaborării lor, bugetele pot fi: *periodice*, care se stabilesc pentru un interval de timp (an, trimestru, lună), și bugete *continue (glisante)*, care se elaborează pentru o perioadă, dar care se pot completa pe măsura finalizării unei subperioade prestabilite.

După posibilitatea adaptării la schimbări

În raport de *posibilitatea adaptării la schimbările* din activitatea organizației, bugetele pot fi: *statice*, caracterizate prin faptul că prezintă un singur nivel al cheltuielilor, indiferent de numărul nivelurilor posibile ale activităților desfășurate, și *flexibile*, caracterizate prin mai multe niveluri de cheltuieli, corespunzător nivelurilor posibile de realizare a activităților aferente.

21.4.4. Etapele de aplicare a managementului prin bugete (MPB)

Elaborarea bugetelor până la cele mai elementare subunități structurale, concomitent cu sintetizarea pe niveluri ierarhice, până la nivelul ansamblului organizației, presupune elaborarea unui sistem de bugete corespunzător sistemului de obiective din cadrul organizației.

Aplicarea managementului prin bugete presupune elaborarea unor lucrări care pot fi sintetizate în mai multe etape: *stabilirea obiectivelor sub formă de indicatori financiari, organizarea sistemului de bugete la nivel de organizație, organizarea sistemului informațional pentru completarea bugetelor, coordonarea sistemului de bugete și controlul și evaluarea realizărilor.*

Dimensionarea obiectivelor sub formă de indicatori financiari

Dimensionarea obiectivelor sub formă de indicatori financiari, începând de la nivelul ierarhic superior și continuând defalcarea obiectivelor până la nivelurile ierarhice la care există responsabilități în realizarea unor obiective. Astfel, obiectivul financiar final de realizare a profitului de către organizație se subdivide în obiective pe compartimente și pe activități. Gradul

Elaborarea sistemului de bugete la nivel de organizație

de detaliere a obiectivelor și, implicit, de structurare a bugetelor depinde de posibilitățile organizației în a asigura în mod eficient prelucrarea informațiilor. Pe de altă parte, datele de intrare în subsistemele bugetare se stabilesc de jos, de la nivelurile în care se înregistrează încasări și cheltuieli.

Elaborarea sistemului de bugete la nivelul organizației se face în raport cu structura organizatorică (pe niveluri ierarhice și compartimente) și pe principalele domenii de activitate (producție, desfacere, investiții etc.). Principalele surse de date le constituie previziunile făcute pe baza ultimelor bugete elaborate și evidențele contabile din domeniul pentru care se elaborează bugetul. Demersul pentru elaborarea bugetului general al profitului poate fi reprezentat grafic, ca în figura 21.3.

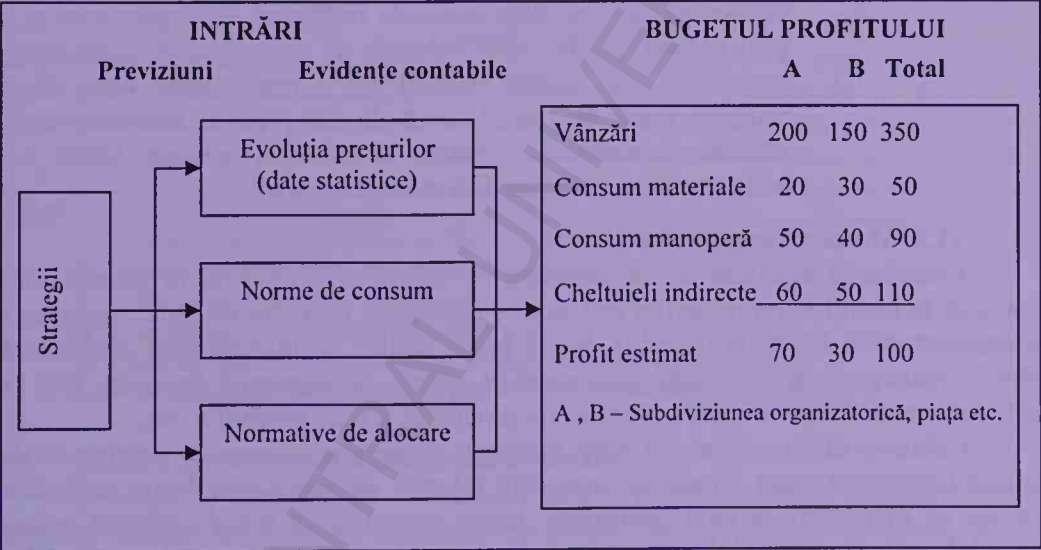


Fig. 21.3. Bugetul director al profitului

Organizarea sistemului informațional pentru completarea bugetelor
Coordonarea sistemului de bugete

Organizarea sistemului informațional pentru completarea bugetelor are loc când se precizează modalitățile de asigurare cu informațiile necesare completării bugetelor, începând cu nivelurile ierarhice inferioare și continuând ascendent, în sens invers elaborării bugetelor și stabilirii obiectivelor.

Coordonarea sistemului de bugete, cu scopul eliminării eventualelor discrepante dintre subbugetele componente ale bugetului general. În acest scop, ca bază de pornire se va lua bugetul desfacerii, pe baza căruia se vor dimensiona celelalte

Controlul și evaluarea realizărilor

bugete (al producției, al investițiilor etc.), până la bugetul sintetic financiar.

Controlul și evaluarea realizărilor în vederea stabilirii abaterilor de la nivelul obiectivelor și adoptarea unor măsuri de încadrare în nivelul previzionat. Pentru asigurarea unui control eficace se impune elaborarea unor bugete intermediare (pe subperioade), cu ajutorul cărora să se facă analiza în timp a încadrării în prevederile bugetare.

Aplicarea cu succes a managementului prin bugete presupune o combinație a acestei metode cu alte metode de management, în special cu managementul prin obiective, deoarece alocarea unor resurse trebuie să fie asociată realizării unor obiective ale organizației.

Principalul *avantaj* al managementului prin bugete constă în exprimarea obiectivelor în termeni financiari, ceea ce permite conducerii să controleze resursele financiare ale organizației și, prin aceasta, practic toate resursele de care dispune organizația respectivă. Dar, această metodă are și unele *limite*, între care volumul mare de muncă cerut de completarea formularisticii utilizate, operativitate redusă și absența aproape totală a componentei motivaționale a managementului.

21.5. Managementul prin costuri

Exercitarea funcțiilor managementului în cadrul organizațiilor în general, dar, mai ales în cadrul întreprinderilor productive presupune folosirea de către manageri a instrumentarului financiar-contabil. Nu se poate realiza un management performant fără ca managerii să țină seama de o serie de criterii din domeniul financiar, fără să aibă informații despre nivelul costurilor de producție, a ratei profitului, etc.

Calitatea informațiilor din acest domeniu economico-financiar depinde și de natura instrumentarului folosit, de metodele folosite, de aceea este foarte important pentru ca managerii să aibă cunoștințe despre metodele ce pot fi utilizate pentru calculul costurilor de producție, mai ales prin prisma avantajelor și dezavantajelor pentru porcesele de management. Managerul trebuie să dispună de informații cât mai complete și oportune despre nivelul costurilor și implicit al profitului diferitelor produse care fac obiectul de bază al întreprinderii.

În continuare vom exemplifica două modalități de calcul a costurilor de producție, metoda pe comenzi și sistemul cost-oră-producție.

21.5.1. Metoda pe comenzi

Una dintre metodele care se folosește în dimensionarea costurilor de producție este „metoda pe comenzi”, pentru aplicarea căreia se parcurg următoarele etape: *dimensionarea costurilor indirecte ale producției, calculul costurilor unitare pe produs, elaborarea centralizatorului costurilor pe articole de calculație, elaborarea centralizatorului costurilor pe elemente primare.*

21.5.1.1. Dimensionarea costurilor indirecte

Între cheltuielile indirecte (care nu pot fi identificate direct pe unitatea de produs se cuprind următoarele categorii: *amortizarea, materiale auxiliare, obiecte de inventar, materiale de protecție, energie electrică, combustibil, cheltuielile cu salariile personalului indirect productiv, CAS și CASS aferent salariilor, cheltuieli cu reparațiile, publicitate și marketing și alte cheltuieli.*

21.5.1.1.1. Determinarea amortizării capitalului fix

În fiecare an, amortizarea capitalului fix ce se va regăsi în costul unitar al produselor și în costul întregii producții, în vederea recuperării valorii acestui capital prin vânzarea produselor fabricate se determină ca în tabelul 21.2.

Tabelul 21.2.

Nr. crt.	Categorია de mijloc fix ¹	Cantitatea necesară (buc.) ²	Valoarea mijloacelor fixe (UV)		Norma de amortizare (%) ⁵	Amortizarea anuală (UV) ⁶
			Unitară ³	Totală ⁴		
0	1	2	3	4	5	6
⋮						
n						
Total						

1) – sunt trecute toate mijloacele fixe instalate în cadrul întreprinderii;

2) – numărul de mijloace fixe necesară desfășurării activității;

3) – valoarea de inventar a mijlocului fix;

4) – se înmulțește cantitatea (col.2) cu valoarea unitară (col.3);

5) – norma stabilită pentru categoria respectivă de mijloc fix;

6) – se înmulțește valoarea totală (col.4) cu norma de amortizare (col.5).

21.5.1.1.2. Necesarul de materiale auxiliare

În cazul în care pentru o anumită categorie de materiale auxiliare există anumite norme de consum stabilite, cantitatea din respectiva categorie se va determina după aceeași metodologie ca cea folosită la necesarul de materii prime directe. În cazul în care nu există astfel de norme, necesarul se poate stabili prin corelarea creșterii sau descreșterii acestei cantități cu indicele de creștere a producției, după relația:

$$N_{aux} = C_{aux} * I_{CA}, \text{ unde:}$$

N_{aux} – necesarul de materiale auxiliare;

C_{aux} – consumul de materiale auxiliare în perioada anterioară (an);

I_{CA} – indicele de creștere a cifrei de afaceri.

21.5.1.1.3. Necesarul de obiecte de inventar și materiale de protecție

Necesarul obiecte de inventar și materiale de protecție, în cazul în care nu sunt stabilite anumite normative, se poate determina pornind de la necesarul din

perioada anterioară modificat proporțional cu variația unui indicator (ex. pentru obiecte de inventar poate fi nivelul producției, iar pentru materiale de protecție poate fi numărul de personal), după relația:

$$N_{om} = C_{om} * I_i, \text{ unde:}$$

N_{om} – necesarul de obiecte de inventar sau materiale auxiliare;

C_{om} – obiecte de inventar sau materiale de protecție în perioada anterioară (an);

I_i – indicele de creștere al indicatorului considerat.

21.5.1.1.4. Necesarul de energie electrică

Necesarul de energie electrică cuprinde atât energia electrică consumată pentru forța motrice, cât și energia electrică necesară iluminatului în cadrul întreprinderii.

Pentru calculul necesarului de energie electrică pentru forța motrice se poate folosi următoarea relație:

$$N_{efm} = \frac{N_m * T_f * n_c * K_s}{K_p * R}, \text{ unde:}$$

N_{efm} – necesarul de energie electrică pentru forța motrice;

N_m – numărul mașinilor de același tip acționate cu energie electrică;

T_f – timpul mediu de funcționare al unei mașini;

n_c – norma de consum de energie electrică pe ora de funcționare (kwh);

K_s – coeficient de simultaneitate al folosirii mașinilor de același fel;

K_p – coeficient de corecția, prin care se ține seama de pierderile de energie pe rețea;

R – randamentul motorului electric ce acționează mașina.

Pentru calculul necesarului de energie electrică pentru iluminat se poate folosi relația:

$$N_{ei} = P_i * T_i * K_s \left(1 + \frac{p}{100} \right), \text{ unde:}$$

N_{ei} – necesarul de energie electrică pentru iluminat;

P_i – puterea instalată a becurilor la toate punctele de iluminat;

T_i – timpul de iluminat în perioada de calcul;

K_s – coeficientul de simultaneitate în funcționarea becurilor;

P – procentul de pierderi de energie în rețea.

21.5.1.1.5. Determinarea cheltuielilor cu salariile indirecte

Resursele financiare aferente cheltuielilor cu salariile, CAS-ul și CASS-ul personalului indirect productiv se poate estima în cadrul strategiei de o manieră mai generală, prin variația acestor sume față de perioada anterioară în funcție de variația

unui indicator care de obicei este cel al cifrei de afaceri. În aceste condiții, drepturile salariale și implicit resursele financiare necesare pentru această categorie de personal se determină ca în tabelul 21.3.

Tabelul 21.3.

Nr.crt.	Centrul de gestiune (secție, atelier, etc.) ¹⁾	Fondul de salarii în perioada anterioară (UV) ²⁾	Indicele de creștere a cifrei de afaceri (%) ³⁾	Fond de salarii necesar necesar (UV) ⁴⁾	CAS (UV) ⁵⁾	CASS (UV) ⁶⁾	Total resurse financiare necesare (UV) ⁷⁾
0	1	2	3	4			7
2							
...							
n							

- 1) – subdiviziunea organizatorică în care lucrează personalul indirect productiv (muncitori, maiștri, TESA);
- 2) – nivelul cheltuielilor cu salariile personalului indirect productiv din perioada anterioară;
- 3) – cifra de afaceri stabilită prin strategie raportată la cifra de afaceri din perioada anterioară, înmulțit cu 100;
- 4) – se înmulțește nivelul cheltuielilor salariale din perioada anterioară (col.2) cu indicele de creștere al cifrei de afaceri (col.3);
- 5) – se aplică procentul stabilit (25%) la fondul de salarii necesar (col.4);
- 6) – se aplică procentul stabilit (5%) la fondul de salarii necesar (col.4);
- 7) – se face suma coloanelor 4, 5 și 6.

21.5.1.1.6. Cheltuielile cu combustibilul

Necesarul de combustibil se calculează în funcție de destinația de consum, care în cazul combustibilului pentru încălzit, spre exemplu, se calculează după relația:

$$N_c = \frac{V \cdot n_z \cdot n_g}{1000}, \text{ unde:}$$

N_c – necesarul de combustibil pentru încălzit;

V – volumul interior al încăperilor care trebuie încălzite;

n_z – numărul zilelor de încălzire;

n_g – numărul de grade cu care trebuie ridicată temperatura încăperilor pentru încălzire;

n_c – norma de consum de combustibil convențional necesar ridicării temperaturii cu 1° C, într-o zi, la 1000 m³ volumul încăperilor;

k – coeficientul de transformare din combustibil convențional în combustibil real (ca raport între puterea calorică a combustibilului convențional de 700 Kcal/kg și puterea calorică a combustibilului real pentru care se face calculul).

21.5.1.1.7. Cheltuielile cu reparațiile

Pentru fiecare subdiviziune organizatorică cheltuielile cu reparațiile se determină pornind de la planul de reparații pentru fiecare utilaj în parte, care cuprinde numărul și tipul de reparații (reparații capitale, reparații curente de gradul I, de gradul II, revizii tehnice) necesar a fi efectuate în perioada stabilită și de devizul de cheltuieli pentru fiecare tip de reparație. Suma cheltuielilor de reparații cu toate utilajele vor reprezenta nivelul cheltuielilor pe respectiva subdiviziune organizatorică (secție, atelier, etc.)

21.5.1.1.8. Cheltuielile pentru publicitate și marketing

Nivelul acestor cheltuieli se determină pe baza estimărilor privind programele de marketing ce vor fi efectuate, de opțiunile pentru spoturile publicitare, etc.

21.5.1.1.9. Alte cheltuieli

Nivelul acestor cheltuieli se estimează prin variația celor din perioada anterioară în funcție de indicele de creștere al unui indicator, de obicei cel al cifrei de afaceri.

Totalul costurilor indirecte evidențiate mai sus se determină pe fiecare subdiviziune organizatorică (secție, atelier) și pe administrația generală, prin colectarea cheltuielilor determinate după modelul prezentat mai sus ca în tabelul 21.4.

Tabelul 21.4.

Nr. crt.	Categoria de cheltuială	Secția 1	..	Secția n	Administrație generală
0	1	2		n	n+1
1	Materiale auxiliare				
2	Obiecte de inventar				
3	Materiale protecție				
4	Combustibil				
5	Energie electrică				
6	Salarii				
7	CAS				
8	CASS				
9	Amortizare				
10	Reparații				
11	Publicitate/ marketing				
12	Alte cheltuieli materiale				
13	Alte cheltuieli cu munca vie				
	Total				

21.5.2. Determinarea costurilor unitare ale produselor

Costul unitar al produselor se determină pe articolele de calculație prezentate în tabelul 21.5.

Tabelul 21.5:

Nr. crt.	Articole de calculație	Produsul		
		1		n
0	I	2		n
1	Materii prime directe ¹			
2	Salarii directe ²			
3	CAS ³			
4	CASS ⁴			
5	Cheltuieli comune ale secției, din care ⁵ :			
5.1	cu energia electrică (forță motrice)			
5.2	cu amortizarea mijloacelor fixe			
5.3	alte cheltuieli ale secției			
6	Cost de secție ⁶			
7	Cheltuieli generale ale întreprinderii ⁷			
8	Cost complet de producție ⁸			
9	Preț de producție ⁹			
10	Profit brut ¹⁰			
11	Rata rentabilității (%) ¹¹			
12	TVA (19%) ¹²			
13	Preț de vânzare ¹³			

1) – cheltuielile cu materiile prime directe se calculează după relația:

$$C_{mp} = \sum n_{cj} * p_j, \text{ unde:}$$

C_{mp} – cheltuielile cu materiile prime directe pe unitatea de produs "i";
 n_{cj} – norma de consum din materia primă "j" pe unitatea de produs (kg/buc.);
 p_j – prețul de aprovizionare al materiei prime "j";
 j – numărul de materii prime utilizate pentru fabricarea unui produs.

2) – cheltuielile cu salariile directe se determină după relația:

$$C_{sd} = \sum n_{ij} * t_{hj}, \text{ unde:}$$

C_{sd} – cheltuielile cu salariile directe pe unitatea de produs;
 n_{ij} – norma de timp de la operația "j";
 j – numărul de operații tehnologice necesare fabricării produsului.

3) – cheltuieli cu contribuțiile la asigurări sociale (CAS) se calculează astfel:

$$CAS = C_{sd} * 25\%$$

4) – cheltuielile cu contribuția la asigurările sociale pentru sănătate (CASS) se calculează astfel:

$$CASS = C_{sd} * 5\%$$

5) – cheltuielile comune ale secției, se dimensionează prin adunarea cheltuielilor cu energia electrică pentru forță motrice, cheltuielile cu

amortizarea și alte cheltuieli comune. În cazul în care în secție se fabrică mai multe produse, aceste cheltuieli se determină după cum urmează:

- a. cheltuielile cu energia electrică pentru forță motrice (C_{efm}) după relația:

$$C_{efm} = \sum t_j * w_j * p_e, \text{ unde:}$$

t_j – durată operației "j" din tehnologia fabricării reperelor care intră în componența produsului (ore-mașină);

w_j – puterea motorului de la mașina care execută operația "j" (kw);

p_e – tariful energiei electrice (uv/kwh).

- b. cheltuielile unitare cu amortizarea se calculează pe baza unei chei de repartizare (k_1) care se calculează astfel:

$$k_1 = \frac{C_{ha}}{C_{sa}} * 100,$$

C_{ha} – cheltuielile cu amortizarea din secția în care se fabrică produsul;

C_{sa} – cheltuielile cu salariile directe din secție în care se fabrică produsul.

Aplicând această cheie de repartizare la cheltuielile cu salariile directe pe unitatea de produs se va obține partea de cheltuieli cu amortizarea din secția respectivă care se vor repartiza pe unitatea din produsul respectiv.

- c. alte cheltuieli comune ale secției, în afara celor de la punctele a și b se determină după o altă cheie de repartizare (k_2), calculată după relația:

$$k_2 = \frac{A_{cc}}{C_{sa}}, \text{ unde:}$$

A_{cc} – alte cheltuieli comune ale secției în care se fabrică produsul (materiale auxiliare, obiecte de inventar, cheltuieli cu administrarea secției, combustibil, reparații);

C_{sa} – cheltuielile cu salariile directe din secția în care se fabrică produsul.

Aplicând cheia de repartizare k_2 la salariile directe pe unitatea de produs se va obține partea din alte cheltuieli repartizată pe unitatea de produs respectiv.

- 6) – costul de secție pe unitatea de produs se calculează însumând cheltuielile de la articolele de calculație calculate mai sus (materii prime directe, salarii directe, CAS, CASS, cheltuieli comune ale secției);

- 7) – cheltuielile generale ale întreprinderii se repartizează pe unitatea de produs pe baza unei chei de repartizare (k_3) calculată astfel:

$$K_3 = \frac{Ch_g}{CS}, \text{ unde:}$$

Ch_g – total cheltuieli generale ale întreprinderii (cheltuieli de administrație);

CS – total cost de secție pentru toate produsele fabricate în secția respectivă.

Aplicând această cheia de repartizare k_3 la costul de secție al produsului respectiv se obține partea de cheltuieli generale ce revine pe unitatea de produs.

- 8) – costul complet de producție se calculează prin însumarea costului de secție cu cheltuielile generale ale întreprinderii;
- 9) – prețul de producție este prețul care cuprinde și profitul;
- 10) – profitul brut se determină scăzând din prețul de producție costul de producție;
- 11) – rata rentabilității se calculează după relația:

$$R_r = \frac{P_b}{C_c}, \text{ unde:}$$

R_r – rata rentabilității;

P_b – profitul brut;

C_c – costul complet de producție.

- 12) – TVA se determină aplicând procentul stabilit (19%) la prețul de producție;
- 13) – prețul de vânzare se calculează adăugând la prețul de producție taxa pe valoarea adăugată (TVA):

21.5.3. Centralizatorul cheltuielilor pe articole de calculație

Totalul cheltuielilor de producție se evidențiază potrivit metodei pe comenzi pe articole de calculație, pentru a evidenția locul unde se efectuează cheltuielile și astfel pentru a avea managementul organizației informații despre cine se face vinovat de efectuarea unor eventuale cheltuieli nejustificate.

O sinteză a determinării cheltuielilor pe articole de calculație se prezintă în tabelul 21.6.

Tabelul 21.6.

Nr. crt.	Articole de calculație	Valoare absolută (UV)
0	1	2
1	Materii prime directe ¹	
2	Salarii directe ²	
3	CAS ³	
4	CASS ⁴	
5	Cheltuieli comune ale secției ⁵	
6	Cost de secție ⁶	
7	Cheltuieli generale ale întreprinderii ⁷	
8	Total cheltuieli de fabricație și vânzare ⁸	

- 1) – se calculează după relația:

$$C_{mp} = \sum_{i=1}^n Q_i^* , \text{ unde:}$$

C_{mp} – cheltuieli cu materii prime;

Q_i – cantitatea de produse "i" care se va fabrica;

Chm_i – cheltuieli cu materii prime pe unitatea de produs "i" (tab. 21.4.);

"i" – numărul de produse din nomenclatorul de fabricație.

2) – se calculează după relația:

$$C_{sd} = \sum_{i=1}^n Q_i \cdot C_{sd_i}, \text{ unde:}$$

C_{sd} – cheltuieli cu salarii directe;

Q_i – cantitatea de produse "i" care se va fabrica;

C_{sd_i} – cheltuieli cu salariile directe pe unitatea de produs "i" (tab. 21.4.);

"i" – numărul de produse din nomenclatorul de fabricație.

- 3) – CAS se calculează prin aplicarea procentului de 25% la salariile directe calculate mai sus (rd.2);
- 4) – CASS se calculează prin aplicarea procentului de 5% la salariile directe calculate mai sus (rd.2);
- 5) – se calculează adunând totalul cheltuielilor comune ale tuturor secțiilor în care se fabrică produsele respective (col.2+....+col.n din tabelul 21.4);
- 6) – costul de secție se determină prin însumarea articolelor de calculație calculate mai sus (rd.1 + rd.2+ rd.3+ rd.4+ rd.5) din tabelul 21.6;
- 7) – reprezintă cheltuielile cu administrația generală și se preiau din tab. 21.4;
- 8) – se însumează costul de secție cu cheltuielile generale (rd.6+ rd.7) din tabelul 21.6.

21.5.4. Centralizatorul cheltuielilor pe elemente primare

Totalul cheltuielilor de producție se calculează și pe elemente primare pentru a informa managementul organizației asupra structurii respectivelor cheltuieli pe categorii (materii prime, combustibil, energie, salarii, etc.), precum și pe cele două grupe principale reprezentate de cheltuielile materiale și cheltuielile cu munca vie. Fiind vorba de aceleași cheltuieli, totalul cheltuielilor pe articole de calculație trebuie să fie evident egal cu totalul cheltuielilor pe elemente primare.

Structura costurilor de producție pe elemente primare se prezintă ca în tabelul 21.7.

Tabelul 21.7.

Nr. crt.	Elemente primare	Valoare absolută (UV)	Ponderea în total cheltuieli (%)
0	1	2	3
1	Materii prime și materiale ¹		
2	Combustibil ²		
3	Energie electrică ³		
	Amortizare ⁴		
5	Publicitate și marketing ⁵		
6	Alte cheltuieli materiale ⁶		
7	Total cheltuieli materiale ⁷		
8	Salarii ⁸		

9	CAS ⁹		
10	CASS ¹⁰		
11	Alte cheltuieli cu manopera ¹¹		
12	Total cheltuieli cu manopera ¹²		
13	Total cheltuieli de fabricație și vânzare ¹³		

1 – se însumează materiile prime directe (rd.1 din tab. 21.6 cu suma materialelor auxiliare, materialelor de protecție și a obiectelor de inventar din tab. 21.4);

2) – se preia suma pe secții și administrație generală din tab. 21.4;

3) – se preia suma pe secții și administrație generală din tab. 21.4;

4) – se preia totalul din tab.21.2.;

5) – se preia suma totală din tab. 21.4.;

6) – se preia din tab. 21.4.;

7) – se face suma rd.1 + rd.2+ rd.3+ rd.4+ rd.5+ rd.6 din tab.21.7;

8) – se face suma salariilor din tab. 21.4. și tab. 21.6.;

9) – se aplică procentul de 25% la rd.8, tab. 21.7.;

10) – se aplică procentul de 5% la rd.8, tab. 21.7.;

11) – se preia din tab. 21.4.;

12) – se face suma rd.8+ rd.9+ rd.10+ rd.11 din tab. 21.7;

13) – se face suma rd.7+ rd.12 din tab. 21.7.

Așa cum am menționat totalul cheltuielilor pe articole de calculație (tab. 21.6.) trebuie să fie egal cu totalul cheltuielilor pe elemente primare (tab. 21.7).

21.5.2. Sistemul cost-oră-producție (SCOP)

Sistemul cost-oră-producție a fost conceput și definitivat ca un sistem de conducere prin costuri de către *Prof. dr. C. Pintilie*, care a funcționat în cadrul ASE – București, și de către doi renumiți economiști practicieni: *P. Roșca și I. Clonda*. Sistemul îmbină elemente ale metodei normative de calculație a costurilor, ale metodei THM (taxă-oră-mașină) și ale managementului prin excepții.

Deși recunoscut, atât de către teoreticieni, cât și de către practicieni, ca un sistem cu multiple avantaje pentru managementul întreprinderii, SCOP nu a cunoscut o aplicare pe scară largă în cadrul întreprinderilor din țara noastră. Explicația folosirii mai restrânse, de cele mai multe ori ca urmare a unor încercări ale autorilor de a demonstra eficacitatea sistemului, se găsește poate într-o mai redusă cunoaștere a valențelor sistemului. Dar cea mai plauzibilă explicație poate consta în dificultatea urmăririi abaterilor de la costurile normate, fără existența unui sistem informatic bine conceput la nivelul întreprinderii.

Chiar dacă sistemul cost-oră-producție se bazează mai mult pe calculația costurilor, el poate fi considerat un sistem de management, deoarece el servește, în final, managementul întreprinderii pentru a lua deciziile cele mai adecvate pentru încadrarea în costurile normate și implicit pentru realizarea obiectivelor din domeniul eficienței și competitivității.

Sistemul cost-oră-producție reprezintă o modalitate specifică de exercitare a funcțiilor managementului prin care obiectivele din domeniul eficienței și

competitivității se urmăresc a fi realizate printr-o normare și un control operativ al costurilor.

În sistemul cost-oră-producție (SCOP) a fost preluată din cadrul metodei normative de calculație a costurilor de producție, necesitatea normării costurilor, din metoda THM (taxă-oră-mașină) s-a preluat constituirea centrelor de gestiune și nevoia calculării costului unei ore de funcționare a centrelor de gestiune (mașinilor), iar din managementul prin excepții s-a preluat evidențierea abaterilor care constituie excepții de la încadrarea în costurile normate.

Așa cum se va observa din prezentarea sistemului, în condițiile folosirii lui, unul dintre indicatorii cei mai importanți pentru conducerea operativă a întreprinderii devine „costul orei-producție”, care va reliefa pentru fiecare centru de gestiune, prin abaterile de la nivelul normat al acestuia, punctele forte și slabe din activitatea centrului. Pe baza acestora, surprinse prin intermediul abaterilor, managementul întreprinderii poate lua decizii de remediere a disfuncționalităților, astfel că șansele de obținere a unei eficiențe și competitivități crescute să fie mult mai mari, decât în cazul nefolosirii acestui sistem.

21.5.2.1. Etapele de aplicare a SCOP

Aplicarea SCOP presupune modificări în mai multe componente ale sistemului de management, dar în primul rând în domeniul structurat, prin constituirea centrelor de gestiune, și în domeniul informațional, prin crearea sistemului de urmărire a abaterilor de la costurile normate.

Ansamblul lucrărilor impuse de aplicarea SCOP se poate grupa, în raport de omogenitatea și succesiunea lor, în mai multe etape, și anume: „delimitarea și caracterizarea centrelor de gestiune, elaborarea bugetului general de cheltuieli, determinarea costului-oră-producție (SCOP) pe centru, calculul costului normat pe unitatea de produs, urmărirea operativă a abaterilor de la costul normat și calculul costului efectiv al produselor”²⁹².

21.5.2.1.1. Delimitarea și caracterizarea centrelor de gestiune

Delimitarea și caracterizarea centrelor de gestiune, în funcție de anumite criterii pe care managementul întreprinderii le consideră ca prioritare.

Un centru de gestiune (care poate fi de venituri și cheltuieli, sau numai de cheltuieli) poate fi reprezentat de o subdiviziune organizatorică, tehnică și economică a întreprinderii stabilită în strânsă legătură cu particularitățile tehnologice, cu scopul calculului costului unei ore de funcționare a centrului, sau cu nevoia urmăririi gradului de folosire a capacității de producție. Se pot astfel identifica mai multe criterii de constituire a centrelor de gestiune, cum ar fi:

- omogenitatea tehnologică a mașinilor și instalațiilor;
- legăturile tehnologice dintre anumite mașini și instalații;

²⁹² Verboncu I. (coordinator) - *Managementul societății comerciale. Proiect economic*, Editura Cartea școlii, București, 1998

- componentele structurii organizatorice a întreprinderii;
- etc.

Pe baza unor astfel de criterii se pot stabili centre de gestiune formate:

- dintr-o mașină sau o instalație, dacă aceasta prezintă o importanță deosebită prin prisma costului sau ritmului de uzură fizică sau morală;
- mai multe mașini sau locuri de muncă manuale, asemănătoare din punct de vedere tehnologic;
- o linie de fabricație în care mașinile și instalațiile sunt legate între ele prin prisma tehnologiei de fabricație;
- o secție de producție de bază, auxiliară sau de servire, ca o componentă a structurii organizatorice a întreprinderii;
- un compartiment funcțional din cadrul structurii organizatorice a întreprinderii.

După delimitarea centrelor de gestiune se va trece la o caracterizare a acestora după modelul din tabelul 21.8.

Nomenclatorul centrelor de gestiune

Tabelul 21.8

Nr. crt.	Denumire centru de gestiune	Simbolul centrului	Număr de mașini sau locuri de muncă manuale	Valoarea mașinilor	Suprafața (mp)	Total ore-mașină normale	Puterea instalată (kwh)	Consum de energie pentru forță motrice	
								kwh	UV
1 . .	Linie de producție în flux	Lf	1	20.000	800	500.000	3.500	900.000	20.000.000
Total		X	X			X			

În exemplul din tabelul 21.8, la numărul de mașini s-a trecut unu deoarece s-a considerat centru format din linia de producție în flux, care este una singură, dar în cazul unei grupe de mașini care vor forma centru de gestiune, se va trece numărul acestora, sau numărul locurilor de muncă manuale.

Valoarea mașinilor se poate calcula pe baza valorii unitare a fiecărei mașini și a numărului de mașini din tipul respectiv, iar suprafața centrului de gestiune se poate determina pe baza suprafeței ocupate de fiecare mașină și numărul de mașini.

O caracteristică importantă a fiecărui centru de gestiune este numărul de ore-mașină normate, care se poate calcula pornind de la normele de timp (exprimate în ore-mașină) pentru executarea fiecărui produs și cantitatea de produse programată a fi executată în perioada pentru care se face calculul.

Puterea instalată pe centru de gestiune se poate calcula pe baza puterii motorului fiecărei mașini și numărul de mașini din centrul de gestiune respectiv, iar consumul de energie se determină pe baza puterii instalate, a numărului de ore de funcționare al centrului și prețul unui kwh.

21.5.2.2. Elaborarea bugetului general de cheltuieli

Elaborarea bugetului general de cheltuieli la nivel de întreprindere și stabilirea criteriilor de repartizare a acestora pe centre de gestiune.

Potrivit SCOP, cheltuielile din cadrul unei întreprinderi se împart în două articole de calculație:

- A. *cheltuieli cu materii prime, materiale, semifabricate, cooperări din afară (efortul terților);*
- B. *cheltuieli de transformare a materiilor prime în produse, servicii (efortul întreprinderii),* reprezentate de toate cheltuielile proprii de funcționare și pe baza cărora se calculează „costul orei-producție“. În acest articol de calculație intră: salarii directe, CAS și contribuția la fondul de protecție socială, cheltuieli cu întreținerea și funcționarea utilajelor, cheltuieli comune ale secției, cheltuieli generale de administrație.

În cadrul „Bugetului general de cheltuieli“, ansamblul cheltuielilor se grupează pe criterii de repartizare. Una dintre variantele de grupare a cheltuielilor pe criterii de repartizare este cea din tabelul 21.9.

Buget general de cheltuieli

Tabelul 21.9

Nr. crt.	Denumirea elementelor de cheltuieli	Total	Din care:	
			Cheltuieli constante	Cheltuieli variabile
1	2	3	4	5
1.	Cheltuieli cu materii prime, materiale, semifabricate directe			
2.	Cheltuieli de transformare a materiilor prime în produse, servicii (costuri-oră-producție)			
2.1.	Cheltuieli repartizate direct pe centre de gestiune: – salarii directe – CAS și șomaj aferent salariilor directe – amortizare active fixe proprii – energie electrică pentru scopuri tehnologice			
2.2.	Cheltuieli repartizate în funcție de suprafață: – amortizare clădiri			

	– energie electrică pentru iluminat – o parte a cheltuielilor atelierului mecano-energetic			
2.3.	Cheltuieli repartizate în funcție de valoarea activelor fixe ponderată cu numărul orelor de funcționare: – combustibil – uzura obiectelor de inventar – materiale auxiliare – amortizarea altor mijloace fixe din secții – o parte a cheltuielilor atelierului mecano-energetic			
2.4.	Cheltuieli repartizate în funcție de numărul de muncitori direct productivi: – salarii muncitori direct productivi – CAS și contribuția la fondul de protecție socială aferente salariilor muncitorilor direct productivi din secțiile de producție			
2.5.	Cheltuieli repartizate în funcție de numărul de salariați: – salariile personalului TESA din secțiile de producție – CAS și contribuția la fondul de protecție socială aferente cheltuielilor compartimentelor funcționale			
Total cheltuieli				

21.5.2.3. Calculul costului-oră-producție (COP) pe centru

Repartizarea cheltuielilor pe centre de gestiune, întocmirea bugetelor pe fiecare centru de gestiune și calculul COP (costului-oră-producție) pe fiecare centru de gestiune cuprind mai multe lucrări prin care cheltuielile din cadrul bugetului general de cheltuieli se vor repartiza pe baza unor criterii pe fiecare centru constituit. Mai întâi este necesar să se realizeze o repartizare a unor cheltuieli direct pe centru de gestiune, după modelul din tabelul 21.10.

Cheltuieli repartizate direct pe centru de gestiune

Tabelul 21.10

Nr. crt.	Centrul de gestiune	Salarii directe	CAS + șomaj	Amortizare active fixe	Energie electrică pentru scopuri tehnologice	Total
1	2	3	4	5	6	7
1.	Linia de producție în flux					
	⋮					
Total						

Salariile directe se calculează pe fiecare centru pe baza orelor-om normate pe fiecare centru și a salariului tarifar orar pe fiecare categorie de încadrare. CAS și contribuția la fondul de șomaj se calculează pe baza unui procent care se aplică salariilor directe de pe fiecare centru de gestiune. Amortizarea activelor fixe se calculează cu ajutorul cotei de amortizare care se aplică la valoarea utilajelor de pe fiecare centru de gestiune, iar energia electrică pentru scopuri tehnologice se determină pe baza orelor-mașină normate de funcționarea pe fiecare centru și puterea instalată a motoarelor care acționează respectivele mașini.

Repartizarea cheltuielilor în funcție de suprafața ocupată de centrul de gestiune se poate face după modelul din tabelul 21.11.

Repartizarea cheltuielilor în funcție de suprafață

Tabelul 21.11

Nr. crt.	Centrul de gestiune	Suprafața ocupată (mp)	Cheltuieli repartizate
1	2	3	4
1.	Linia de producție în flux		
:	:		
n.			
Total			

Suprafața ocupată de fiecare centru de gestiune se va prelua din „Nomenclatorul centrelor de gestiune”, iar cheltuielile totale ce se repartizează în funcție de suprafață se preiau din „Bugetul general de cheltuieli”, din rândul 2.2.

Repartizarea acestor cheltuieli pe fiecare centru se face pe baza unei chei de repartiție ce se determină astfel:

$$\text{Cheie de repartizare} = \frac{\text{Total cheltuieli}}{\text{Total salariați}}$$

Această cheie de repartizare se va înmulți cu suprafața aferentă fiecărui centru de gestiune și se află astfel cheltuiala aferentă fiecărui centru de gestiune.

Repartizarea cheltuielilor în funcție de valoarea activelor fixe ponderată cu numărul orelor de funcționare se poate face după modelul din tabelul 21.12.

Repartizarea cheltuielilor în funcție de valoarea activelor fixe și numărul orelor de funcționare

Tabelul 21.12

Nr. crt.	Centrul de gestiune	Valoarea activelor fixe	Ore de funcționare	Indicator ponderat	Cheltuieli repartizate
1	2	3	4	5 (3 x 4)	6
1.	Linia de producție în flux				
:	:				
Total					

Valoarea activelor fixe și orele de funcționare se preiau din „*Nomenclatorul centrelor de gestiune*”, indicatorul ponderat se calculează prin ponderarea celor două, iar repartizarea se face pe baza unei chei de repartizare calculată astfel:

$$\text{Cheie de repartizare} = \frac{\text{Total cheltuieli}}{\text{Total indicator ponderat}}$$

Totalul cheltuielilor se preia din „*Bugetul general de cheltuieli*” din rândul 2.3. Cu această cheie se ponderează valoarea indicatorului ponderat de pe fiecare centru de gestiune, aflându-se astfel cheltuielile repartizate pe fiecare centru.

Repartizarea cheltuielilor în funcție de numărul de muncitori direct productivi se poate face după modelul din tabelul 21.13.

Numărul de muncitori pe centru de gestiune se determină pe baza orelor-om normate pe fiecare centru și balanța de muncă a unui muncitor, iar totalul cheltuielilor de repartizat se preia din „*Bugetul general de cheltuieli*”, din rândul 2.4. Repartizarea se face pe baza unei chei de repartizare calculată astfel:

$$\text{Cheie de repartizare} = \frac{\text{Total cheltuieli}}{\text{Total muncitori direct productivi}}$$

Înmulțind această cheie de repartizare cu numărul de muncitori direct productivi de pe fiecare centru de gestiune, se obțin cheltuielile repartizate pe fiecare centru.

Repartizarea cheltuielilor după numărul de muncitori direct productivi

Tabelul 21.13

Nr. crt.	Centrul de gestiune	Număr de muncitori direct productivi	Cheltuieli repartizate
1	2	3	4
1.	Linia de producție în flux		
	⋮		
	Total		

Repartizarea cheltuielilor în funcție de numărul de salariați se poate face după modelul din tabelul 21.14.

Totalul cheltuielilor care se repartizează în funcție de numărul de salariați se preia din „*Bugetul general de cheltuieli*”, din rândul 2.5, iar numărul de salariați se determină adăugând la numărul de muncitori direct productivi, muncitorii indirecti și personalul TESA, din compartimentele operaționale și funcționale.

Repartizarea cheltuielilor în funcție de numărul de salariați

Tabelul 21.14

Nr. crt.	Centrul de gestiune	Numărul de salariați	Cheltuieli repartizate
1	2	3	4
1.	Linia de producție în flux		
	:		
	Total		

Repartizarea cheltuielilor pe centre de gestiune se face după o cheie de repartizare care se calculează astfel:

$$\text{Cheie de repartizare} = \frac{\text{Total cheltuieli}}{\text{Total salariați}}$$

Aplicând cheia de repartizare la numărul de salariați pe fiecare centru, se determină cheltuielile repartizate pe fiecare centru de gestiune.

Determinarea „*Bugetului de cheltuieli pe fiecare centru de gestiune*” și stabilirea „*Costului unei ore-producție (COP) pe fiecare centru*” se poate face după modelul din tabelul 21.15.

Determinarea costului-ură-producție (COP) pe centru

Tabelul 21.15

Nr. crt.	Centru de gestiune	Cheltuieli repartizate în funcție de:						Ore de funcționare	COP pe centru
		Direct pe centru	Suprafață	Active fixe + ore de funcționare	Număr de muncitori direcți	Număr de salariați	Total		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Linia de producție în flux								
	:								
	Total								

Cheltuielile repartizate pe centru de gestiune se preiau din situațiile anterioare privind repartizarea cheltuielilor, iar numărul de ore de funcționare pe fiecare centru se preia din nomenclatorul centrelor de gestiune.

Costul-ură-producție (COP) reprezintă un indicator foarte important pentru managementul întreprinderii, deoarece el arată cât costă întreprinderea o oră de funcționare a fiecărui centru, orice abatere de la acest nivel normat al costului, fiind operativ sesizată și posibil de corectat.

21.5.2.4. Calculul costului normal pe unitatea de produs

Indiferent de produsul care se prelucurează pe centrele de gestiune constituite odată cu aplicarea SCOP, costul normal poate fi calculat după un model ca în tabelul 21.16.

Calculul costului unitar normal pe produs*Tabelul 21.16*

Nr. crt.	Articol de calculație	Centrul de gestiune	Ore-normă mașină	COP/centru	Valoare (UV)
1	2	3	4	5	6 (4x5)
1.	Materii prime și materiale directe				
2.	Cheltuieli proprii de funcționare (cheltuieli COP)	– Linia de producție în flux – – – –			
Total COP					
3.	Cost normal				
4.	Profit				
5.	Preț				

Cheltuielile cu materii prime și materiale directe se calculează după relația:

$$Ch_m = \sum_{i=1}^n Nc_i \times p_i,$$

unde: Ch_m – cheltuieli cu materii prime și materiale;

Nc_i – norma de consum din materia primă (i);

p_i – prețul de aprovizionare al materiei prime (i);

n – numărul de materii prime folosite pentru produsul respectiv.

Totalul cheltuielilor COP se determină cu ajutorul relației următoare:

$$COP = \sum_{i=1}^m Nt_i \times COP_i,$$

unde: Nt_i – norma de timp (ore-mașină) pentru prelucrarea produsului în cadrul centrului de gestiune (i);

COP_i – nivelul costului-orei-producție a centrului de gestiune (i);

m – numărul de centre de gestiune la care se prelucurează produsul, potrivit tehnologiei de fabricație.

Adunând costurile materiilor prime și materialelor directe cu totalul cheltuielilor COP, se obține costul normal al produsului, potrivit căruia se previzionează și un profit, în funcție de prețul produsului.

21.5.2.5. Urmărirea operativă a abaterilor de la costul normat

În această etapă, printr-un sistem informațional special elaborat pentru aplicarea SCOP, vor fi identificate în mod operativ (este posibil chiar la nivel de oră), în raport de posibilitățile întreprinderii, abaterile de la costurile-oră-producție ale fiecărui centru de gestiune și implicit de la costurile normate pe produsele întreprinderii.

Abaterile, atât pozitive, cât și negative (care se recomandă să nu fie compensate), vor fi înregistrate, și în funcție de gravitatea lor vor face obiectul analizei managerilor de la diferitele niveluri ierarhice ale întreprinderii. Pe baza acestor abateri pot fi luate decizii operative de eliminare a cauzelor care generează abateri negative și de generalizare a cauzelor care determină abateri pozitive. În felul acesta, managementul întreprinderii nu trebuie să mai aștepte finalizarea unei comenzi pentru a constata că s-au depășit costurile normate, deci că activitatea productivă s-a desfășurat cu deficiențe.

21.5.2.6. Calculul costului efectiv al produselor

Acest calcul se poate face pornind de la costul normat și de la abaterile de la aceste costuri, generate de diferite cauze.

Costul efectiv al produselor și producției pentru o anumită perioadă se determină în următoarele faze:

a) *se înregistrează abaterile pe cele două articole de calculație*, pentru întreaga producție a perioadei și pe produsele fabricate. Astfel, pentru cheltuielile cu materiile prime, materiale, semifabricate directe, se face diferența dintre cheltuielile efective și cele normate. Această diferență, reprezentând suma totală a abaterilor privind cheltuielile cuprinse în acest articol de calculație, se raportează la cheltuielile normate totale privind acest articol, obținându-se procentul abaterilor la acest articol de calculație. Aplicând acest procent la cheltuielile cu materii prime, materiale, semifabricate directe pe unitatea de produs, se obține suma absolută a abaterilor pe unitatea de produs pentru acest articol de calculație. Pentru cheltuielile COP se determină întâi diferența dintre cheltuielile COP efective și cele normate, ca sumă valoarea globală a abaterilor de la articolul de calculație COP. Prin raportarea acestor abateri la valoarea totală a cheltuielilor COP, se obține procentul abaterilor la nivel de întreprindere. Aplicând acest procent la cheltuielile COP pe produs, se obțin abaterile cheltuielilor COP pe produs;

b) *calculul costului efectiv al producției și produselor fabricate în perioada analizată*, prin adăugarea sau, după caz, scăderea abaterilor cheltuielilor efective de la cele normate pentru cele două articole de calculație.

Între avantajele folosirii SCOP, în cadrul managementului producției pot fi enumerate următoarele:

- evidențiază un indicator important (COP/centru de gestiune) cu ajutorul căruia managementul întreprinderii poate urmări eficiența activității desfășurate în diferitele compartimente operaționale ale întreprinderii (secții, ateliere, grupe de mașini, sau chiar mașini importante din fluxul tehnologic de fabricare a produselor);

- încadrarea în acest indicator (COP/centru de gestiune) constituie un stimulent pentru o folosire mai judicioasă a resurselor de care dispun aceste centre de gestiune;
- asigură calcularea unor costuri care reflectă mai fidel cheltuielile ocazionate de fabricarea acestora, datorită unei repartizări mai judicioase a cheltuielilor indirecte pe baza mai multor chei de repartiție și mai bine alese;
- permite evidențierea operativă a abaterilor de la costurile normate și implicit luarea unor decizii operative de încadrare în nivelul costurilor;
- permite calculul costului efectiv al produselor imediat ce s-a finalizat fabricarea lor, fără a mai aștepta finalizarea întregii comenzi lansată în fabricație;
- favorizează un control operativ din partea managementului, asupra modului de folosire a resurselor întreprinderii;
- permite o cunoaștere mai corectă a produselor rentabile și mai puțin rentabile, în funcție de care poate să-și fundamenteze mai bine strategia întreprinderii;
- permite scoaterea în evidență a responsabililor pentru o folosire nejudicioasă a resurselor.

Dacă ar fi să evidențiem un dezavantaj, acela ar consta într-o oarecare dificultate în urmărirea operativă a abaterilor de la costurile normate, activitatea ce ar presupune un sistem informațional performant.

21.6. Bibliografie

1. Burduș E., – *Fundamentele managementului organizației, Ediția a doua*, Editura Economică, București, 2007.
2. Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A., Miles M. – *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Economică, București, 2003.
3. Ioniță I. – *Evaluarea organizațiilor*. Editura Economică, București, 2004
Banacu C.S.
Stoica M.
4. Nicolescu O. – *Managementul pe baza centrelor de profit. Ghid practic pentru firmele românești*. Editura Tribuna Economică, București, 1998
Verboncu I.
5. Nicolescu O., (coordonator) – *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, Editura Economică, București, 2000.
6. Stan S. – *Evaluarea întreprinderilor. Metode și uzanțe*, Ediția a II-a, Editura Teora, București, 1999
7. Verboncu I. (coordonator) – *Managementul societății comerciale. Proiect economic*, Editura Cartea școlii, București, 1998
8. Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu Gh. – *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998.

CAPITOLUL 22

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Potrivit concepției personaliste, întreprinderea, în special, și organizația, în general, sunt reprezentate de un colectiv de persoane dotat cu personalitate proprie, deci acestea există doar prin reunirea unor persoane pentru a desfășura activități în vederea realizării unor obiective comune. Această concepție justifică importanța deosebită a factorului uman în funcționarea organizației, și implicit importanța managementului resurselor umane (MRU), ca o componentă a managementului organizației.

22.1. Variante ale managementului resurselor umane (MRU)

Ca filozofie ce guvernează modul de tratare a angajaților în interesul organizației, managementul resurselor umane este cunoscut în două variante de interpretare: cea *tehnicistă* și cea *umanistă*.

Varianta tehnicistă

Varianta tehnicistă, sau utilitaristă, se caracterizează prin aceea că managementul resurselor umane pune accentul pe aspectele cantitative, de natură contabilă, a gestionării resursei reprezentate de potențialul uman al organizației. Potrivit acestei interpretări, oamenii sunt considerați *capital uman* din care se poate obține un profit, prin investiții judicioase în dezvoltarea acestuia.

Varianta umanistă

Varianta umanistă, care își are originile în școala relațiilor umane, se caracterizează prin aceea că se pune accentul pe motivație, comunicare, pe tratarea angajaților ca sursă pentru un avantaj competitiv, prin loialitate, adaptabilitate și înaltă calificare. În virtutea acestei concepții umaniste interesele managementului pot și de fapt ar trebui să coincidă.

Așa cum am mai afirmat în cadrul acestui tratat, ca în orice domeniu, și în management ideile noi sunt puține, dar ele sunt reluate și interpretate, dându-li-se o nouă interpretare, care nu se poate spune că nu are efecte favorabile asupra dezvoltării domeniului. Așa se întâmplă și în domeniul managementului resurselor umane, cu

cele două variante de interpretare, care se regăsesc în lucrările lui *Douglas McGregor* sub denumirea de *Teoria X*, prin care scoate în evidență nevoia controlului, și *Teoria Y*, prin care pune accentul pe integrarea nevoilor organizației cu cele ale individului.

22.2. Modele ale managementului resurselor umane (MRU)

Conceptul de management al resurselor umane (MRU) a apărut pe la mijlocul anilor '80, o dată cu eforturile de diseminare a teoriei managementului și cu aportul unor renumiți specialiști, între care *Pascale și Athos*²⁹³ și *Peters și Waterman*²⁹⁴, care au caracterizat prin anumite atribute companiile de succes, subliniind nevoia unei culturi puternice și a unui angajament asumat, care sunt caracteristici principale ale MRU.

În această perioadă au fost elaborate primele modele de MRU, care au fost denumite mai târziu de către *Boxall P.F.* „modelul armonizării” și „modelul general Harvard”.

Modelul armonizării

Reprezentanții Școlii Michigan, referindu-se la conceptul de management al resurselor umane, au subliniat că „sistemele de resurse umane și structura organizației ar trebui gestionate într-un mod compatibil cu strategia organizațională”²⁹⁵, de unde și denumirea de „modelul armonizării”. O reprezentare grafică a acestui model se prezintă în figura 22.1.

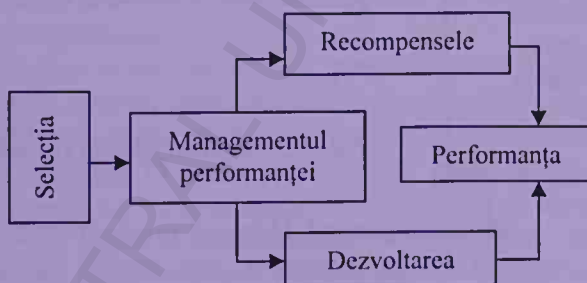


Fig. 22.1. Modelul armonizării

Așa cum reiese din fig. 22.1, un ciclu al resurselor umane cuprinde patru procese specifice oricărei organizații: *selecția* (armonizarea resurselor umane cu posturile de muncă), *managementul recompensei* (care constă în evaluare), *recompensele* prin care se vor urmări realizările pe termen scurt și lung, *dezvoltarea* (asigurarea unei forțe de muncă de înaltă calitate), toate conducând la *performanță*.

²⁹³ Pascale R., Athos A. - *The Art of Japanese Management*, Simon & Schuster, New York, 1981

²⁹⁴ Peters T., Waterman R. - *Managing Change for Competitive Success*, Black well, Oxford, 1991

²⁹⁵ Boxall P.F. - *Strategic HRM: a leginming, a new theoretical direction*, Humane Resource Management Journal, 2 (3), 1992

Modelul general Harvard

Acest model este produsul Școlii Harvard, care considerau că „problemele managementului clasic al personalului nu pot fi rezolvate decât atunci când managerii generali dobândesc un punct de vedere asupra modului în care doresc să-i vadă pe angajați implicați în întreprindere”²⁹⁶. O reprezentare grafică a modelului general Harvard se prezintă în figura 22.2.

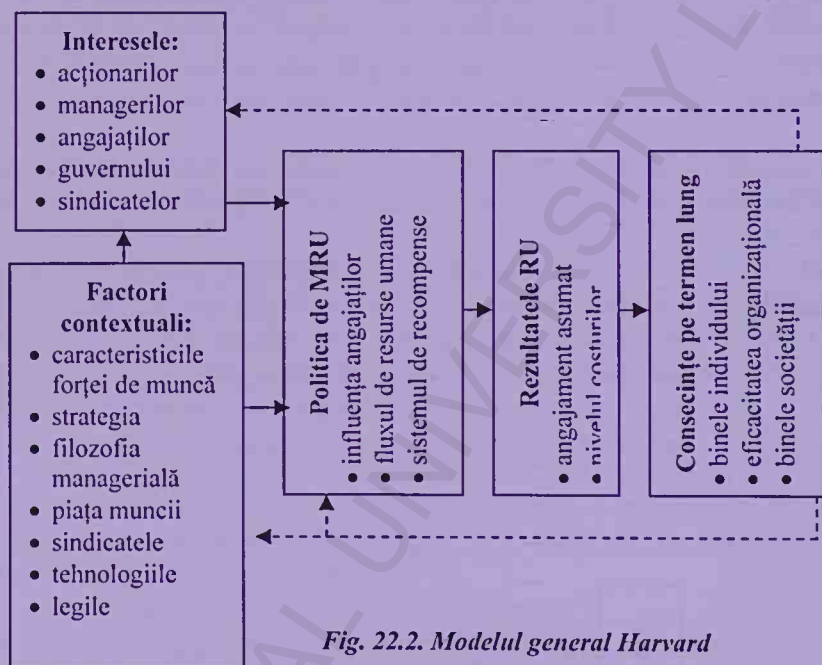


Fig. 22.2. Modelul general Harvard

Modelul general Harvard prezintă anumite avantaje, care constau în recunoașterea mai multor categorii de interese, admiterea importanței „compromisurilor” între interesele proprietarilor și cele ale angajaților, recunoașterea unei game variate de influențe contextuale asupra managementului. Acest model a influențat mult teoria și practica din domeniul managementului resurselor umane, prin reliefarea faptului că MRU este apanajul managementului de nivel superior și nu atât a specialiștilor în personal.

Ca și în cazul managementului celorlalte funcțiuni ale organizației, și pentru domeniul resurselor umane vom prezenta doar câteva dintre preocupările importante ale managementului, deoarece o abordare detaliată se face în cadrul disciplinei mai sus-amintite.

²⁹⁶ Boxall P.F. - *Strategic HRM: a legitimizing, a new theoretical direction*, Humane Resource Management Journal, 2 (3), 1992

22.3. Analiza caracteristicilor oamenilor

O analiză a caracteristicilor oamenilor pornește de la premisa că aceștia sunt diferiți din mai multe puncte de vedere, între care:

- *efectul produs asupra altora*, prin înfățișare, mod de exprimare, comportament;
- *calificare*, determinată de nivelul instrucției școlare, formarea profesională, experiență;
- *capacități intelectuale*, reprezentate de inteligența generală și inteligența practică;
- *motivație*, exprimată prin nivelul aspirațiilor, perseverența și hotărârea în depășirea anumitor situații, atitudinea față de obstacole;
- *adaptabilitate*, exprimată prin capacitatea individului de a-și restructura deprinderile.

Cunoașterea omului și autocunoașterea presupun stabilirea caracteristicilor definitorii ale individului, care-l deosebesc de alții prin prisma disponibilităților fizice și psihice necesare într-o activitate viitoare.

Oamenii diferă între ei nu numai prin prisma variabilelor mai sus-menționate, ci și prin modul de combinare a acestor variabile la nivelul fiecărei persoane, care conduce la o așa-zisă „*formulă personală*“, foarte necesară în procesul de recrutare a personalului și orientării acestuia pe profesii, posturi de muncă și pentru adaptarea acestora la exigențele organizației.

Pentru descoperirea acestei dominante personale este necesar să se analizeze variabilele caracteristice fiecărei persoane, pentru descoperirea „*dominantei psihice*“, adică a acelei variabile sau factor predominant al structurii individuale, care explică specificul conduitei acesteia. O astfel de variabilă poate fi: *de ordin intelectual* (inteligența), *motivațional* (aspirații, interese), *al modalității de apreciere* (caracterul), *sau al modalității de lucru* (temperamentul). Cunoașterea dominantei psihice reprezintă premisa unei bune orientări profesionale și a unei eficiente folosiri a resursei umane.

Inteligența

Inteligența, ca factor comun tuturor operațiilor mintale, caracterizată prin capacitatea de a rezolva problemele, de a găsi soluții adecvate la situații noi, pentru care nici instinctele, nici experiența nu sunt suficiente se caracterizează prin:

- *înțelegere* (capacitatea de a lămuri o idee prin altă idee sau fapt);
- *inventivitate* (capacitatea de a găsi soluții noi pentru rezolvarea diferitelor probleme);
- *orientarea și concentrarea atenției*;
- *capacitatea de discernământ și de selectare a ideilor și faptelor*.

Inteligența se poate evalua cu ajutorul unei *scări metrice a inteligenței*, compusă din teste corelate cu vârsta mintală și vârsta cronologică a subiectului, după relația:

$$IQ = \frac{VM}{VC} \times 100$$

unde: IQ – coeficientul de inteligență;

VM – vârsta mintală;

VC – vârsta cronologică.

Dacă IQ este cuprins între 90 și 110, se consideră că individul are o inteligență normală, între 110 și 120, o inteligență superioară, peste 120, o inteligență excepțională, iar sub 70, debilitate mintală. Trebuie menționat și faptul că:

- performanțele intelectuale nu sunt doar un produs al inteligenței, ci și al experienței, al bagajului de cunoștințe și al altor factori;
- capacitățile mintale continuă să crească și după vârsta de 16 ani;
- responsabilitatea, prudența și capacitatea de previziune se dezvoltă prin experiența de viață și profesională.

Aptitudinea

Aptitudinea reprezintă o altă caracteristică a oamenilor, ea constând dintr-un ansamblu de însușiri psihice și fizice (memorie vizuală, spirit de observație, imaginație, gândire creatoare etc.) care îi permit omului să efectueze cu succes anumite activități fizice și/sau intelectuale. Aptitudinile se formează și se dezvoltă mai încet decât cunoștințele și deprinderile, dar au un grad mai mare de stabilitate.

Aptitudinile se înrudesesc cu atitudinile, deoarece și acestea exprimă tendința de a selecta din mulțimea de obiecte și situații o anumită categorie. Între atitudini „*ca mod deja adoptat de gândire*“, prin care se decide dacă un lucru este agreat sau neagreat, și aptitudini există o strânsă relație de determinare și influențare reciprocă.

Capacitatea

Capacitatea este „*însușirea care face posibilă acțiunea*“. Capacitățile pot fi clasificate în două categorii:

- capacități verbale, numerice, de memorie și de raționament;
- capacități de orientare în spațiu și mecanice și motorii legate de executarea operațiilor fizice (ex. Coordonarea între ochi și mână).

Personalitatea

Personalitatea, ca o caracteristică atotcuprinzătoare, se referă la comportamentul individului și la modul cum este organizat și coordonat comportamentul când individul interacționează cu

mediul. Personalitatea poate fi descrisă prin trăsături sau tipuri de personalitate. Între trăsăturile de personalitate, ca predispoziție spre un anumit comportament, pot fi menționate:

- *caracterul nevrotic* (anxietate, deprimare, ostilitate, stângăcie, impulsivitate, vulnerabilitate);
- *caracterul extravertit* (căldură, spirit gregar, activitate, entuziasm, emoții pozitive);
- *sinceritate* (sentimente, acțiuni, idei, valori);
- *caracterul agreabil* (încredere, altruism, modestie, înclinație spre tandrețe etc.);
- *conștiinciozitate* (competență, ordine, simțul datoriei, străduință, autodisciplină).

Ca tipuri de personalitate (după Jung) pot fi, prin prisma relațiilor cu alți oameni, indivizi introvertiți sau extravertiți, sau prin prisma culegerii informațiilor, persoane care sesizează și care intuiesc, care gândesc sau care simt, care percep sau care judecă.

22.4. Politici în domeniul resurselor umane

Politica în domeniul resurselor umane este reprezentată de ansamblul orientărilor și criteriilor care stau la baza stabilirii direcțiilor principale privind gestionarea forței de muncă în cadrul organizației. Ea cuprinde filozofia și valorile organizației legate de cum trebuie tratați oamenii, de unde derivă principiile pe baza cărora trebuie să acționeze managerii în abordarea resurselor umane.

Politicile de resurse umane servesc la asigurarea unei abordări unitare și consecvente în toată organizația referitoare la angajați. Ele asigură cadrul conceptual pentru luarea deciziilor și promovarea echității în modul de tratare a oamenilor.

În cadrul politicilor de resurse umane pot fi exprimate concepte referitoare la: *echitate* (tratare corectă și justă a angajaților, printr-o abordare nepărtinitoare), *considerație* (luarea în calcul a circumstanțelor individuale), *calitatea vieții profesionale* (accentuarea sentimentului de satisfacție pe care-l au oamenii din munca lor) și *condițiile de muncă* (asigurarea unui mediu de muncă fără riscuri pentru sănătatea și integritatea oamenilor).

În cadrul organizațiilor poate fi formulată o politică generală pentru domeniul resurselor umane și politici pe diferite domenii ale managementului resurselor umane. Spre exemplu, referitor la raporturile de muncă, politicile se pot cantona în domeniile: planificării resurselor umane, calității angajaților, promovării, egalității șanselor etc.

Un exemplu de formulare a unei politici în domeniul egalității șanselor poate fi redat astfel:

„Consiliul de Administrație hotărăște ca nici un candidat la angajare sau angajat să nu fie tratat mai puțin favorabil, direct sau indirect, din motive de sex, orientare sexuală, vârstă, handicap, stare civilă, crez/religie, etnie sau origine națională. Atunci când este posibil și este permis de legislația în vigoare din domeniu

și de practicile curente, angajații din grupurile sub-reprezentate vor beneficia de instruire profesională și de încurajare pentru a ajunge la egalitate de șanse în cadrul organizației. Criteriile de selecție și toate celelalte proceduri din domeniul resurselor umane vor fi analizate periodic, pentru a avea siguranța că oamenii sunt încadrați, promovați și tratați pe baza meritelor și a capacităților de care dispun²⁹⁷.

La fel ca în domeniul relațiilor de muncă pot fi formulate politici în domenii ca: promovarea, calitatea angajaților, disponibilizarea, disciplina, echilibrul dintre viața profesională și cea personală etc.

22.5. Strategia în domeniul resurselor umane

Strâns legată de strategia globală a organizației, strategia în domeniul resurselor umane presupune practic aceleași etape de elaborare, dar parcurse pentru acest domeniu distinct, al asigurării și dezvoltării potențialului uman al organizației. Așadar, strategia resurselor umane derivă din strategia generală a organizației, iar la rândul ei se concretizează în strategii derivate pe diferite activități specifice funcțiunii de resurse umane (figura 22.3).

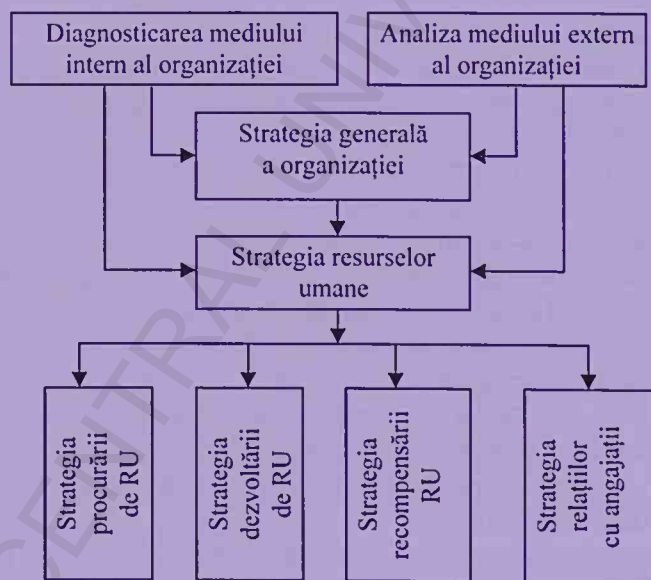


Fig. 22.3. Elaborarea strategiei de resurse umane

Fiind orientată către viitor, deci referindu-se întotdeauna la ce urmează să fie, ea neexistând practic niciodată în prezent, strategia este orientată spre schimbare, urmând să dea răspuns la cel puțin două întrebări: „Spre ce ne îndreptăm?” și „De ce avem nevoie să ajungem acolo?”

³ Boxall P.F. - *Strategic HRM: a leginimg, a new theoretical direction*, Humane Resource Management Journal, 2 (3), 1992

Răspunzând la aceste întrebări, pentru elaborarea strategiei globale a organizației, urmează apoi să se evalueze implicațiile privind resursele umane, referitoare la procurarea și dezvoltarea acestora.

Acestea presupun însă proiectarea și dezvoltarea organizatorică, realizarea performanței, recompensarea, relațiile cu angajații, toate fiind componente ale strategiei de resurse umane.

În afară de elaborarea strategiei resurselor umane, managementul strategic are ca obiectiv punerea în practică a strategiei, ceea ce se poate dovedi o sarcină deosebit de dificilă având în vedere distanța dintre teoria managementului resurselor umane și practica din acest domeniu. Această neconcordanță (decalaj) este datorată mai multor factori, între care:

- tendința angajaților să se opună oricărei schimbări;
- inițiativa este percepută ca o amenințare;
- neconcordanța dintre strategie și valorile culturale;
- încrederea insuficientă în managementul organizației;
- neînțelegerea inițiativelor de către angajați;
- o cultură birocratică a cărei caracteristică este inerția.

În procesul de elaborare a strategiei resurselor umane trebuie să se realizeze o corelare pe orizontală, ceea ce presupune o concordanță între strategiile dintre diferitele subdomenii ale resurselor umane, exemplificate și în figura 22.3.

22.6. Planificarea resurselor umane

Planificarea resurselor umane presupune o determinare a necesarului de personal organizației pentru îndeplinirea obiectivelor strategice cuprinse în strategia de ansamblu a organizației. Necesarul de resurse umane trebuie văzut atât din punct de vedere cantitativ (câți oameni?), cât și din punct de vedere calitativ (ce fel de oameni?).

22.6.1. Premise ale planificării resurselor umane

Planificarea resurselor umane trebuie să se facă în strânsă corelație cu planificarea activității economice, deoarece ele se influențează reciproc. În planificarea resurselor umane se urmăresc în principal următoarele obiective:

- atragerea și păstrarea numărului necesar de oameni, cu aptitudinile, cunoștințele de specialitate și competențele necesare;
- anticiparea eventualei surplus sau deficit de personal;
- dezvoltarea unei forțe de muncă competente și flexibile, care să favorizeze adaptarea organizației la schimbări;
- reducerea dependenței de recrutarea din exterior.

Pentru planificarea resurselor umane este necesară o previzionare a cererii și ofertei și o analiză a fluctuației forței de muncă.

**Previzionarea
cererii**

Previzionarea cererii, ca proces de estimare a numărului de oameni necesari, se poate face folosind anumite tehnici

specifice, între care: analiza tendinței indicatorilor (ex. raportul dintre numărul lucrătorilor direct productivi și a celor indirect productivi), studiul muncii (prin metode specifice de măsurare a muncii), sau previzionarea cerințelor prin prisma calificării și competenței.

Previzionarea ofertei

Previzionarea ofertei, ca număr probabil de personal disponibil din interiorul și din exteriorul organizației, se poate face pe baza: analizei resurselor umane existente, pierderile previzionate în volumul resurselor existente, schimbări în structura resurselor existente etc.

Fluctuația forței de muncă

Fluctuația forței de muncă, ca număr de oameni care părăsesc organizația și care vin în organizație, presupune o analiză a numărului plecărilor și sosirilor, a cauzelor care generează fluctuația, a costurilor.

22.6.2. Determinarea cantității forței de muncă

În procesul de planificare a resurselor umane este necesară și o determinare a cantității de forță de muncă necesară, care se poate face pe baza unor norme de muncă (mai ales pentru muncitorii direct productivi).

Norma de muncă reprezintă cantitatea de muncă necesară pentru executarea unor produse, operații, lucrări, servicii sau pentru exercitarea unor funcții, de către un executant (individual sau colectiv), care are calificarea corespunzătoare și lucrează cu o anumită intensitate normală, în condiții tehnice și organizatorice date.

Normele de muncă îndeplinesc mai multe funcții în cadrul întreprinderilor:

- *funcția de planificare*, când stau la baza determinării fondului de timp de muncă și a necesarului de personal;
- *funcția de organizare* a producției și a muncii, când se folosesc pentru repartizarea sarcinilor pe executanți;
- *funcția de retribuire*, când ele stau la baza stabilirii gradului de participare a personalului la îndeplinirea obiectivelor și implicit a stabilirii nivelului de salarizare a acestuia.

Normele care se stabilesc în cadrul întreprinderilor, după modul de exprimare, pot fi: „*norme de timp și norme de producție*”²⁹⁸.

Norme de timp

Normele de timp (NT) exprimă timpul necesar pentru efectuarea unei unități de produs sau a unei operații. Ea se poate determina pe baza măsurătorilor elementelor componente ale procesului de muncă, folosind diferite metode: cronometrarea, observarea instantanee, „fotografierea” timpului de muncă, foto-cronometrarea etc.

⁴ Bărbulescu C - *Organizarea și planificarea unităților industriale*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1980

Norme de producție

Normele de producție (NP) exprimă cantitatea de produse ce trebuie executată într-o unitate de timp.

Între norma de timp și norma de producție există o interdependență, exprimate de relațiile următoare:

$$NT = \frac{1}{NP} \quad \text{și} \quad NP = \frac{1}{NT}$$

Sfera de atribuții (SA) stabilește „zona în care executantul își îndeplinește atribuțiile în cadrul procesului de muncă la care participă, sau al activității pe care o desfășoară”.

Normativul de muncă exprimă, în funcție de factorii de influență, „timpul de muncă necesar pentru efectuarea diferitelor elemente ale procesului de muncă”. Folosirea normativelor de muncă este posibilă deoarece, deși operațiile sunt foarte diferite, ele conțin totuși o serie de elemente comune care se repetă, cum sunt: mișcări, mânuiri, sau grupe de mișcări sau mânuiri.

Pentru stabilirea timpului necesar de execuție se utilizează tot mai mult sistemele de normative de mișcări, între care și sistemul MTM (Methods Time Measurement), care descompune orice operație manuală sau proces de muncă în mișcărilor de bază pentru executarea ei și acordă fiecărei mișcări un timp standard predeterminat.

Planificarea numărului de personal se realizează, cu mai multă sau mai puțină exactitate, în funcție de particularitățile fiecărei categorii de personal din cadrul unei organizații și a lucrărilor pe care le execută acesta.

Determinarea numărului de muncitori direct productivi

Numărul de muncitori direct productivi (M_d) se poate determina după relația²⁹⁹:

$$M_d = \frac{\sum_{i=1}^n q_i \times t_i}{B_t} ,$$

unde: q_i – cantitatea de produse (i) ce urmează a se fabrica în perioada pentru care se determină numărul de muncitori;

t_i – norma de timp pentru executarea unei unități din produsul (i), în perioada respectivă;

B_t – balanța timpului de muncă pe un muncitor în perioada pentru care se determină numărul de muncitori.

⁵ Bărbulescu C - *Organizarea și planificarea unităților industriale*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1980

Determinarea numărului de muncitori pe baza normelor de servire

Numărul de muncitori care execută lucrări pe bază de norme de servire (M_s) se poate determina după relația (3):

$$M_s = \sum l \times s \times t_n,$$

unde: $\sum l$ – numărul (suma) locurilor de muncă;
 s – numărul de schimburi în care se lucrează;
 t_n – norma de personal (numărul de muncitori pe un loc de muncă).

Determinarea numărului de salariați

Numărul de salariați din categoriile: tehnic-productiv, de management administrativ și funcționăresc și de pază și pompieri se stabilește pe baza organigramei aprobate, deși există preocupări de a determina cu mai multă exactitate și aceste categorii de personal.

22.7. Organizarea activității de resurse umane

Managementul resurselor umane presupune și o proiectare sau reprojectare a structurii organizatorice din acest domeniu, în cadrul căreia oamenii muncesc prin cooperare sub conducerea unor manageri în vederea realizării obiectivelor stabilite prin strategie sau plan.

Între obiectivele urmărite printr-o (re)proiectare organizatorică a domeniului resurselor umane pot fi menționate:

- definirea judicioasă a activităților necesare realizării obiectivelor;
- gruparea activităților pentru a evita suprapunerile inutile și dubla executare a sarcinilor;
- asigurarea condițiilor pentru realizarea colaborării în echipe pentru atingerea unor scopuri comune;
- realizarea unor configurații organizatorice flexibile, care să se adapteze rapid schimbărilor;
- clarificarea rolurilor, răspunderilor și a autorităților la nivel de individ;
- proiectarea unor posturi care să solicite la maximum ocupanții acestora, prin prisma pregătirii și calităților de care dispun;
- să se asigure posibilitatea constituirii de echipe de proiect pentru activități neprevăzute de o importanță majoră pentru organizație.

Organizarea domeniului resurselor umane ale organizației poate fi făcută, ca și în cazul organizării de ansamblu, de către specialiști din interior, din afară sau de către echipe mixte formate din personal atât din interiorul cât și din afara organizației. Se recomandă ca personalul implicat în activitățile de resurse umane să fie atras la un astfel de demers.

Reprojectarea structurii organizatorice în domeniul resurselor umane presupune un ansamblu de activități structurate pe următoarele etape:

- *analiza generală a situației existente*, care se referă la: mediul extern, mediul intern, obiectivele strategice, activitățile specifice, gruparea activităților pe niveluri ierarhice, gradul de centralizare a autorității;
- *diagnosticarea structurii existente* prin care se urmărește evidențierea: repartizării muncii, diferențierii muncii în echipă, flexibilitatea structurii, claritatea rolurilor, descentralizarea, gradul de aplatizare a structurii;
- *elaborarea măsurilor de îmbunătățire* care vor viza: relațiile, rolurile, subdiviziunile organizatorice, nivelurile ierarhice etc.

Rezultatele organizării activităților din domeniul resurselor umane se vor concretiza într-o structură organizatorică pentru acest domeniu, ca parte integrantă a structurii organizatorice generale a organizației. De aceea este necesar să se elaboreze această componentă a structurii generale în strânsă corelare cu celelalte domenii sau funcțiuni ale organizației, pentru ca structura în ansamblu să corespundă realizării obiectivelor strategice generale ale organizației.

22.8. Recrutarea și selecția personalului

Procesul de recrutare și selecție are ca scop asigurarea organizației cu efectivul necesar (ca număr și calitate) cu costuri cât mai mici. Acesta presupune: „*stabilirea cerințelor, atragerea candidaților și selecția candidaților*”³⁰⁰.

Stabilirea cerințelor

Odată cu planificarea personalului se stabilește numărul de personal pe categorii de persoane necesare realizării obiectivelor organizației. Cerințele referitoare la posturi se stabilesc o dată cu descrierea posturilor prin fișele de posturi elaborate de către managerul fiecărei subdiviziuni organizatorice.

Pe baza necesarului de personal și a cerințelor referitoare la posturi se poate trece la formularea anunțului de angajare, prin care se informează agențiile de recrutare. Cerințele formulate stau la baza criteriilor de evaluare a candidaților prin interviu sau teste psihologice.

Cerințele de angajare se concretizează într-o specificație de personal care poate cuprinde:

- *cerințe de competență*, prin care se stabilește ce trebuie să știe individul și ce trebuie să facă;
- *calificările și formarea profesională*;
- *experiența* în diferite categorii de muncă sau de organizații, rezultate obținute etc.
- *cerințe specifice* sub forma așteptărilor privind îmbunătățirea muncii în domeniul respectiv (creșterea

³⁰⁰ Armstrong Michael - *Managementul resurselor umane. Manual de practică*, Editura CODECS, București, 2003.

volumului vânzărilor, dezvoltarea de noi piețe etc.;

- *compatibilitatea cu organizația*, prin care se urmărește o concordanță între cultura organizațională și comportamentul candidatului;
- *condiții speciale* privind programul de muncă, deplasări etc.

Se recomandă ca în această etapă să se evite tendința de exagerare a competențelor și calificărilor cerute, care ar atrage dificultăți în procesul de recrutare a personalului.

Atragerea candidaților

Pentru a evita eventualele dificultăți în atragerea candidaților este necesar să se efectueze un studiu al punctelor forte și slabe ale organizației ca angajator. Acestea trebuie să vizeze reputația organizației la nivel național, condițiile de salarizare, condițiile de muncă, interesul intrinsec al postului, siguranța locului de muncă, posibilitățile de completare a studiilor. Toate acestea se vor analiza în raport cu ceea ce oferă concurența, pentru a vedea care sunt elementele care atrag și cele care îndepărtează candidații de la angajare. Scopul este de a pregăti o imagine mai bună a organizației în fața potențialilor candidați.

Una dintre cele mai eficace metode de atragere a candidaților către organizație este publicitatea, care se realizează prin anunțuri publicitare, ce trebuie să urmărească: să atragă atenția, să stârnească și să mențină interesul, să îndemne la acțiune. Un anunț publicitar trebuie să înceapă cu un titlu incitant și să cuprindă informații referitoare la organizație, post, atributele persoanei căutate, salarizare și alte avantaje.

Recrutarea pe internet reprezintă o altă modalitate de atragere a personalului către organizație, care presupune publicarea postului vacant pe „site” de recrutare online. Potențialii candidați returnează electronic formularul completat, care se analizează pentru a vedea dacă există persoane potrivite cerințelor. O astfel de modalitate de recrutare lărgeste foarte mult sfera de potențiali candidați.

În afara acestor modalități de atragere a candidaților se mai poate face apel la agenții specializate, la consultanță în recrutare sau la instituții de învățământ și de formare profesională.

Selecția personalului

Selecția personalului se poate face prin: *interviu, centre de evaluare, testele și analiza grafologică.*

Interviul, ca metodă de selecție cea mai utilizată, presupune o discuție față în față, între cel care interviează și cel interviat. Acesta poate fi efectuat de către o persoană sau de

către o comisie de interviu, caz în care comisia respectivă este și comisia de selecție a personalului.

Centrul de evaluare poate folosi o multitudine de tehnici de evaluare, el prezentând mai multe caracteristici, între care:

- folosirea unor exerciții de îndeplinire a unor roluri esențiale postului ce urmează a fi ocupat de candidat;
- concentrarea atenției pe comportament;
- se face evaluarea mai multor candidați în același timp pentru a surprinde și modul cum ei interacționează;
- se folosesc mai mulți evaluatori pentru a crește gradul de obiectivitate.

Prin intermediul centrelor de evaluare se poate observa măsura în care candidații sunt compatibili cu o cultură organizațională.

Testele de selecție ajută la verificarea nivelului de inteligență, a personalității, a abilităților, aptitudinilor unui candidat la angajare. Un test bun permite să se facă deosebirea între candidați, măsoară întotdeauna același lucru (ex., inteligența), a fost verificat pe un eșantion reprezentativ de persoane.

Pot fi folosite mai multe tipuri de teste, între care testele: de inteligență, de personalitate, de abilitate, de aptitudine și de capacitate. Interpretarea rezultatelor testelor se poate face prin utilizarea normelor, adică o comparare a rezultatelor obținute de individ cu scorurile realizate de un grup normativ sau de referință și prin intermediul curbei distribuției normale, prin care se descrie relația dintre un set de observații și mărimea și frecvența apariției lor. O astfel de curbă arată că puțini oameni pot obține scoruri foarte mari sau foarte mici și că majoritatea se vor plasa la mijloc.

Analiza grafologică este o metodă mai nouă de selecție și presupune studierea unei ființe umane prin intermediul scrisului. După felul în care o persoană scrie se pot trage concluzii asupra personalității unui candidat, se pot face predicții despre viitoarea performanță a candidatului.

Selecția personalului presupune în multe cazuri analiza unor formulare de candidatură completate de solicitanți. Un exemplu de astfel de formular se prezintă în tabelul 22.1.

Pe baza formularelor de candidatură primite se trece la trierea candidaților, care presupune: întocmirea unei liste a candidaturilor, trimiterea fiecărui candidat a unei scrisori de confirmare a primirii cererii, compararea datelor din formularul de candidatură cu criteriile-cheie, întocmirea unei liste cu candidații pentru interviu, programarea interviurilor și invitarea

candidaților la interviu.

Pentru selecția personalului se poate opta pentru una sau mai multe din metodele menționate, dar în practică s-a constatat că adesea se face apel la formularele de candidatură, interviuri și referințe.

Formular de candidatură

Tabelul 22.1

Numele de familie:		Prenumele:		
Adresa:				
Telefon (acasă):		Telefon (la serviciu):		Adresa e-mail:
Postul pentru care candidează:				
Studii:				
Data De la:	Până la:	Denumirea liceului sau facultății absolvite	Materii principale absolvire/specializări universitare	Diplome și calificări
Formare profesională specială				
Alte diplome, calificări și aptitudini (limbi străine, permis de conducere, lucrul cu calculatorul etc.)				
Experiență de muncă (posturi și funcții ocupate)				
Data De la... La...	Numele angajatorului	Postul ocupat	Nivelul de salarizare	Rațiunile plecării
Comentarii pentru susținerea candidaturii				
Confirm că toate informațiile înscrise în acest formular sunt corecte				
Semnătura candidatului			Data.....	

22.9. Dezvoltarea resurselor umane

22.9.1. Conceptul de dezvoltare a resurselor umane

Dezvoltarea resurselor umane cuprinde ansamblul de procese de învățare și instruire, care au ca scop îmbunătățirea performanțelor individuale, de echipă și organizaționale.

Dezvoltarea resurselor umane presupune crearea unui cadru adecvat pentru ca angajații să fie stimulați să învețe și să se perfecționeze. Aceste procese cuprind atât programele de instruire, care se regăsesc în mod tradițional în cadrul organizațiilor, cât și „învățarea organizațională“.

22.9.2. Procesul de învățare

Așa cum se sublinia în „*A declaration on learning*”³⁰¹ (O declarație asupra învățării), redactată de nume de rezonanță în materie de învățare (Honey, 1998), procesul de învățare prezintă mai multe trăsături specifice, între care acelea că învățarea:

- este complexă și variată, acoperind o gamă largă de elemente precum cunoștințele, aptitudinile, ideile, convingerile, valorile, atitudinile și deprinderile;
- poate fi individuală, colectivă în cadrul grupurilor și organizațiilor;
- poate fi declanșată de orice experiență (succes, eșec);
- este deopotrivă un proces și o consecință;
- poate fi conștientă sau inconștientă;
- poate fi planificată sau neplanificată;
- presupune întotdeauna schimbare;
- are o dimensiune morală.

Procesul de învățare cuprinde *cunoștințele* (ceea ce individul trebuie să știe), care reprezintă învățarea cognitivă, *aptitudinile* (ceea ce individul trebuie să poată să facă) și *atitudinile* (ceea ce individul trebuie să simtă cu privire la munca sa).

Procesul de învățare poate fi prezentat sub forma unei curbe a învățării, care sub o formă standard se prezintă în figura 22.4.

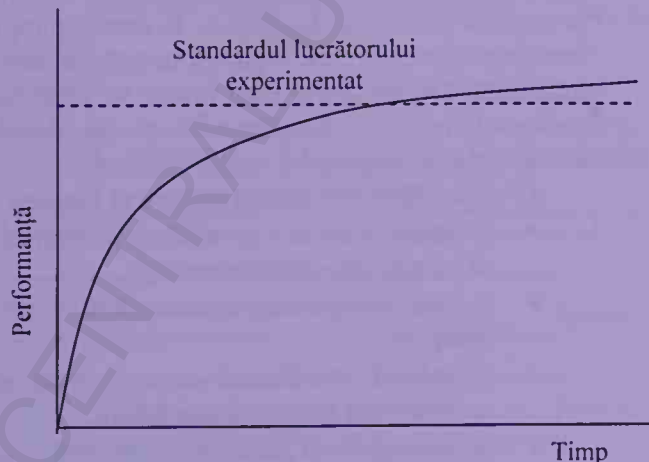


Fig. 22.4. Curba de învățare standard

Această curbă standard nu este valabilă pentru fiecare individ, deoarece fiecare prezintă un anumit ritm, în raport de experiența sa, de aptitudinile înnăscute și de interesul acestuia pentru învățare. Deci atingerea standardului lucrătorului experimentat variază de la un individ la altul, ceea ce conduce la curbe de învățare diferite.

³⁰¹ Armstrong Michael - *Managementul resurselor umane. Manual de practică*, Editura CODECS, București, 2003.

Referitor la învățare se folosesc două concepte, de *învățare organizațională* și *organizație care învață*, care adesea se confundă sau se consideră sinonime, ceea ce nu este adevărat, fiind vorba despre două concepte distincte.

Învățare

organizațională

Învățarea organizațională, care se desfășoară în contextul lărgit al relațiilor din interiorul organizației, se referă la „*procesul prin care o organizație dobândește cunoștințe, tehnici și practici de lucru de orice tip, prin orice mijloace*”³⁰².

Există numeroase definiții ale învățării organizaționale, dar ceea ce trebuie reținut este că rezultatele ei contribuie la dezvoltarea capacității organizației de a rezolva probleme, la creșterea capabilităților acesteia. Învățarea organizațională constă în achiziția, diseminarea și implementarea în comun a unor noi cunoștințe, care pot fi dobândite prin experiență directă, prin experiența altora sau prin intermediul „memoriei organizaționale”.

Organizația care învață

Potrivit aceleiași surse menționate mai sus, potrivit definiției dată de către Scarborough și Carter (2000), organizația care învață reprezintă „*un concept capabil să dezvăluie ce anume poate fi de folos, analizând propriile experiențe și învățând din ele*”³⁰³.

Într-o organizație care învață, oamenii își sporesc continuu capacitatea de a obține rezultatele pe care le doresc cu adevărat, se creează noi tipare de gândire, în care aspirațiile colective nu sunt îngrădite și în care angajații învață continuu cum să învețe împreună. Organizațiile care învață se adaptează continuu la contextul în care funcționează și își dezvoltă personalul corespunzător exigențelor aceluși context.

O organizație care învață trebuie să dispună de:

- *o viziune* care să-i permită să identifice, să răspundă și să beneficieze de oportunități;
- *o structură permisivă* care să favorizeze procesul de învățare;
- *o cultură stimulativă* care să motiveze oamenii să accepte și să impună schimbările;
- *un management participativ*, în care managerii folosesc delegarea și munca în echipă pentru a obține performanțe;
- *o forță de muncă motivată* pentru procesul de învățare;
- *politici* care să stimuleze învățarea prin tot ceea ce oamenii fac în cadrul organizației.

⁸ Argyris C., Schon D.A. - *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley, Reading, Mass, 1996

⁹ Argyris C., Schon D.A. - *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley, Reading, Mass, 1996

Instruirea

Instruirea reprezintă „o modificare formală și sistematică a comportamentului prin învățare ca rezultat al activităților de educație și învățământ și al unei experiențe practice planificate”. Instruirea are ca scop îmbunătățirea performanțelor oamenilor, soluționarea problemelor, prin eliminarea discrepanțelor dintre ceea ce sunt angajații în stare să facă și ceea ce trebuie să facă atât în prezent, cât și în viitor. Instruirea este orientată către acțiune, astfel încât angajații să-și îndeplinească mai bine sarcinile care le revin. *Desfășurarea unui proces de instruire planificată se poate prezenta ca în figura 22.5.³⁰⁴*

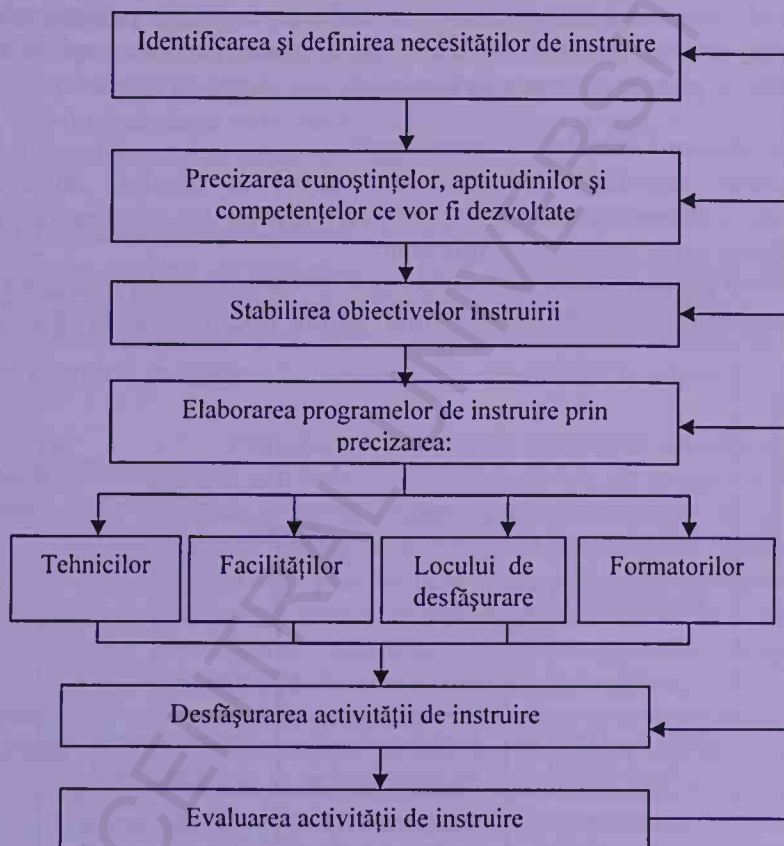


Fig. 22.5. Procesul de instruire planificată

Instruirea din cadrul unei organizații trebuie abordată sistemic, astfel încât programul de instruire aplicat într-o parte a organizației să fie astfel realizat încât să țină seama și de evenimentele din altă parte a organizației.

¹⁰ Armstrong Michael - *Managementul resurselor umane. Manual de practică*, Editura CODECS, București, 2003.

22.10. Planificarea carierei

22.10.1. Conceptul de planificare a carierei

Planificarea carierei constă într-un „proces de avansare a angajaților în cadrul organizației, în conformitate cu necesitățile acesteia, precum și cu performanțele, potențialul și preferințele angajaților.

În general, orice carieră prezintă o anumită dinamică ce cuprinde expansiunea de la început, marcată de dobândirea de noi aptitudini, cunoștințe, competențe, stabilizarea când aptitudinile și cunoștințele dobândite sunt aplicate și maturizarea când individul înainteașă potrivit motivațiilor, aptitudinilor și oportunităților sale.

În cadrul fiecărui stadiu al dinamicii carierei, angajații progresează, dar în ritmuri diferite. Studiul acestei dinamici este necesar pentru a aplica cele mai adecvate politici și planuri de avansare în carieră.

22.10.2. Sistemul benzilor de competență

Continuarea activității de către un individ la niveluri crescătoare de responsabilitate și avansarea astfel în carieră poate fi explicată prin descrierea acestor niveluri sub forma unor „benzi de competență”.

Cu ajutorul acestor „benzi de competență”³⁰⁵ se poate crea o diagramă a carierei, care va cuprinde mai multe „puncte țintă” pentru fiecare angajat (figura 22.6).

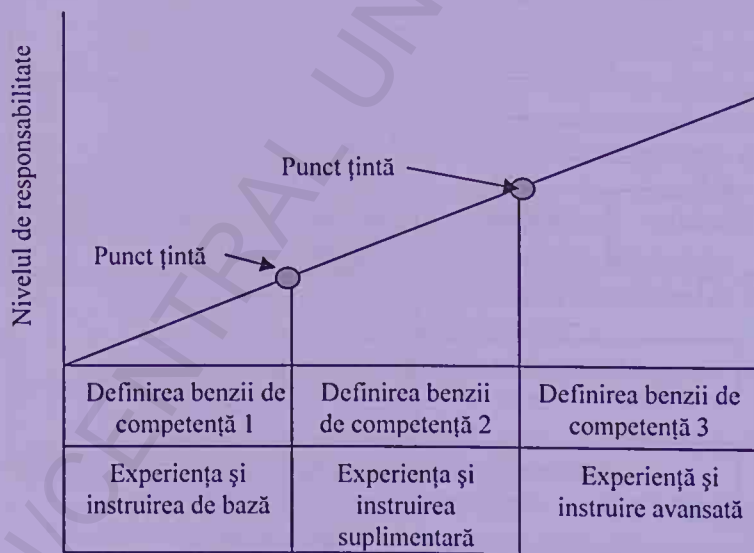


Fig. 22.6. Sistemul „benzilor de competență”

Competențele sunt reprezentate de atributele și caracteristicile comportamentale necesare pentru a obține performanțe bune la fiecare nivel într-o familie de posturi.

¹¹ Armstrong Michael - *Managementul resurselor umane. Manual de practică*, Editura CODECS, București, 2003.

Numărul de niveluri variază în raport de gama competențelor necesare. Pentru fiecare „bandă de competență” sunt definite experiența și instruirea de care angajatul are nevoie, ca să atingă nivelul corespunzător de competență.

Cunoscând nivelurile de competență pe care trebuie să le atingă, angajații își pot planifica propria dezvoltare în carieră, cu sprijinul și sub îndrumarea managerilor, a specialiștilor în resurse umane, a consilierilor sau mentorilor, dacă aceștia există.

Planificarea carierei pe baza „benzilor de competență”, în cadrul cărora oamenii li se precizează „punctele țintă”, are avantajul că oamenii știu ce vor avea de făcut pentru a avansa în propria carieră. Evident că aceste informații pot fi folosite și pentru a stabili nivelul recompenselor pe care angajații le merită în urma activităților desfășurate și a competențelor pe care le-au dobândit.

Planificarea carierei trebuie să pornească de la premisa că angajații trebuie să fie priviți ca persoane cu nevoi, dorințe și aptitudini unice, că ei se simt mult mai bine motivați într-o organizație care răspunde necesităților și aspirațiilor lor, că ei se pot dezvolta cu condiția să li se ofere oportunități.

22.10.3. Tehnici de planificare a carierei

Planificarea carierei se realizează pe baza informațiilor cuprinse în planurile de resurse umane, în evaluările privind performanța angajaților: Între principalele tehnici ce pot fi folosite în planificarea carierei pot fi menționate: planificarea dezvoltării personale, instruirea managerială, mentoringul, consilierea în carieră.

Planificarea dezvoltării personale

Planificarea dezvoltării personale se realizează de către angajat sub îndrumarea managerilor, în funcție de necesități, și prevede acțiunile pe care angajatul respectiv își propune să le realizeze pentru a învăța și a se dezvolta profesional. Elaborarea unui plan de dezvoltare personală presupune evaluarea poziției pe care o deține angajatul, stabilirea unor obiective, identificarea acțiunilor necesare realizării obiectivelor și desfășurarea efectivă a respectivelor acțiuni.

Instruirea managerială

Instruirea managerială se face și în afara locului de muncă, deși accentul cade pe instruire la locul de muncă, sub îndrumarea unui bun manager, printr-o îndrumare metodică, participarea la proiecte, lucrări sau experiențe planificate. Prin cursurile de instruire pentru manageri se urmărește asigurarea unor cunoștințe din diferite domenii, dobândirea de noi aptitudini, cunoașterea de modalități de a impune noi idei și de a schimba atitudini.

Instruirea managerială trebuie să aibă un caracter continuu, pentru toate nivelurile ierarhice ale managementului. Aceasta are ca scop îmbunătățirea performanțelor managerilor în funcțiile curente și pregătirea lor pentru asumarea de noi responsabilități.

Se consideră că managerii învață cel mai bine să con-

ducă, atunci când sunt puși să conducă. Această afirmație este doar parțial valabilă, pentru că practica a demonstrat că mulți manageri învață mai mult de la alții, întrucât singur nu face decât să repete aceeași manieră de a acționa.

Mentoringul

Mentoringul constă în îndrumarea unui angajat cu mai puțină experiență, pentru ca acesta să evolueze în carieră, de către unul cu experiență ales în mod special. Persoana cu mai multă experiență (mentorul) oferă celei cu mai puțină experiență sfaturi pentru alcătuirea programului de dezvoltare proprie, sprijin pentru a îndeplini respectivul program, informații despre cultura organizațională, ajutor în realizarea unor proiecte etc.

Consilierea în carieră

Consilierea în carieră se face de către manageri pentru subordonații lor, prin sfaturi și propuneri de dezvoltare a carierei lor, conform cerințelor organizației. Consilierea în carieră nu este realizată întotdeauna de către managerul în a cărui subordine directă este angajatul, deoarece această consiliere prevede aptitudini speciale de care nu dispun toți managerii. În cadrul unor organizații mai mari există specialiști pe aceste probleme de consiliere în carieră, care ajută managerii executivi în asigurarea consultanței pe probleme de carieră.

22.11. Recompensarea salariaților

Recompensarea salariaților trebuie abordată sistemic, în sensul că ea va cuprinde politicile, strategiile și procesele prin care organizația își recompensează angajații în concordanță cu contribuțiile, aptitudinile și competențele lor, dar și în raport de valoarea de piață a acestora.

În domeniul recompensării salariaților, pe plan mondial s-a trecut de la unele trăsături vechi, la trăsături noi, care se recomandă să fie aplicate, așa cum rezultă din tabelul 22.2.

Tabelul 22.2

Trăsături vechi	Trăsături noi
• accent pe recompense financiare • remunerare reactivă • sisteme de salarizare birocratice • urmărirea structurii ierarhice • remunerare în funcție de performanță • prioritate acordată echității interne • centrare pe post • urmărită practica optimă • decizii ale compartimentului de RU	• accent pe recompensare totală • remunerare strategică • sisteme de salarizare flexibile • accentul pe dezvoltarea angajatului • remunerare în funcție de contribuție • importanța pieței în remunerare • centrare pe angajat • adaptare culturală/contextuală • decizii ale managerilor executivi

Orientarea către trăsăturile noi în domeniul recompensării constituie o preocupare a unui management performant. Spre exemplu, orientarea către o

recompensare totală scoate în evidență o paletă mai largă de posibilități de motivare a personalului pentru a participa la realizarea obiectivelor organizației.

22.11.1. Recompensa totală

Recompensarea totală, reprezentată în figura 22.7, cuprinde mai multe forme de recompense, între care: salariul de bază, partea variabilă de venituri, precum și recompensele care nu sunt de natură financiară.

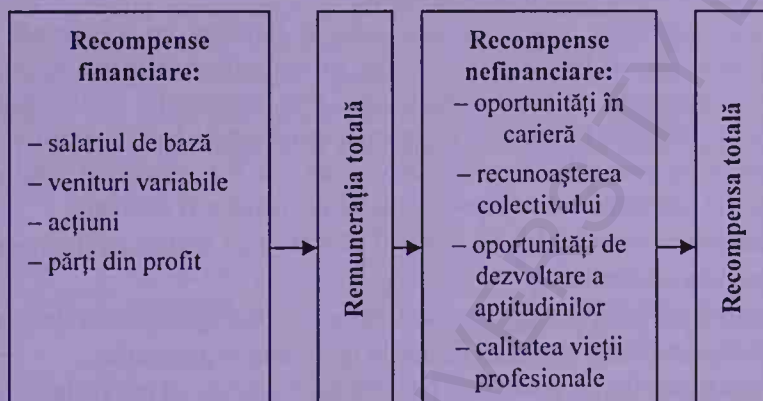


Fig.22.7. Componentele recompensei totale

Recompensarea salariaților nu trebuie să aibă în vedere numai presiunile din partea pieței forței de muncă și condițiile din interiorul organizației, ci trebuie să se bazeze și pe necesitățile de perspectivă. Fiind o problemă care ține și de strategia organizației, recompensarea devine o problemă a întregii organizații, care trebuie soluționată prin adoptarea unor sisteme flexibile de recompensare.

Recompensarea personalului trebuie coroborată cu celelalte componente ale managementului resurselor umane, precum evaluarea posturilor și a performanțelor, cu politicile de dezvoltare a carierelor. Apoi, remunerarea se consideră că nu trebuie legată numai de performanță, ci și de contribuția fiecărui angajat la realizarea obiectivelor, pentru a lua în considerare și aptitudinile și competența angajaților.

Dacă recompensarea angajaților se făcea în trecut urmărind în primul rând o echitate internă, în sensul că se avea în vedere raportarea la recompensele celorlalți angajați, în ultima perioadă se ține seama tot mai mult de competitivitatea externă, prin raportarea la câștigurile angajaților din alte organizații.

O altă preocupare a managementului resurselor umane constă în orientarea în procesul de recompensare către angajat, spre deosebire de situația în care prin evaluarea posturilor se ajungea practic la o depersonalizare a omului, prin suprapunerea acestuia cu un set de îndatoriri rezultate derivate din structura postului.

Recompensarea trebuie făcută în deplină concordanță cu posibilitățile organizației și cu condițiile specifice ale acesteia, întrucât nu există „practici ideale, universale” de recompensare, ci numai practici adaptate la fiecare organizație în parte.

22.11.2. Evaluarea posturilor

Sistemul de recompensare a salariaților și în primul rând stabilirea nivelurilor de salarizare se fundamentează pe o evaluare a posturilor, pe studiul nivelurilor de piață ale scărilor de salarizare.

Evaluarea posturilor constă în „*stabilirea valorii relative a posturilor dintr-o organizație*“. Acest proces urmărește stabilirea unei structuri salariale echitabile, adoptarea unor decizii corecte referitoare la nivelurile de salarizare și să asigure, în final, o remunerare egală pentru muncă egală.

Evaluarea posturilor este un proces care se bazează pe o judecată subiectivă, este analitic deoarece se bazează pe analiza informațiilor primare despre posturi și este un proces comparativ întrucât se realizează prin comparație cu alte posturi.

Evaluarea posturilor presupune, în general, următoarele lucrări specifice (etape):

- alegerea posturilor reprezentative care vor fi considerate „etalon“, cu care să fie comparate celelalte posturi ce urmează a fi evaluate;
- stabilirea variabilelor cu ajutorul cărora se va realiza evaluarea posturilor;
- analiza posturilor;
- stabilirea valorii relative a posturilor în urma unui proces de evaluare;
- elaborarea unei structuri salariale la nivelul organizației.

Evaluarea posturilor se poate face pe baza unor scheme ce pot fi clasificate astfel:

- *scheme non-analitice*, prin care se compară posturile între ele fără a analiza factorii care le diferențiază, dintre acestea fiind cunoscute *ierarhizarea posturilor* prin compararea posturilor fără a evalua separat aspectele lor specifice, *clasificarea posturilor* prin compararea globală a fiecărui post cu o scală care cuprinde un număr de clase, *benchmarkingul intern* care presupune compararea postului cu un post etalon intern considerat corect evaluat și plătit;

- *scheme analitice*, printre care *evaluarea factorială* pe bază de punctaj care folosește scări numerice de comparație și care presupune descompunerea postului în factori sau elemente cheie;

- *scheme de evaluare bazate pe prețul pieței*, care presupun evaluarea posturilor în raport de nivelurile de piață ale salariaților;

- *scheme bazate pe aptitudini și competențe* prin care se vizează mai mult oamenii cu competențele și aptitudinile lor decât posturile.

În general, responsabilitatea evaluării posturilor trebuie să revină unui manager de nivel superior, care cunoaște politica și strategia organizației în domeniul resurselor umane.

22.12. Ergonomia – domeniu de interferență cu MRU

22.12.1. Conceptul de ergonomie

Termenul de „*ergonomie*“ provine din cuvintele grecești „*ergon*“, cu semnificația de muncă, și „*nomos*“, care semnifică lege, sau altfel spus „*legile*“ sau regulile după care trebuie să se desfășoare munca.

Pe plan mondial au fost formulate mai multe definiții ale ergonomiei ca domeniu interdisciplinar de studiu. Considerăm că una dintre definițiile care surprind cel mai bine preocupările din acest domeniu a fost dată de către Metz B. de la Universitatea din Strasburg, redată de către Prof. Univ. dr. Petre Burloiu, în care se arată că „*ergonomia este un ansamblu integrat de științe susceptibile să ne furnizeze cunoștințe asupra muncii umane, necesare adaptării raționale a omului la mașină și a muncii la om*”³⁰⁶.

Această definiție corespunde și concepției inginerului englez Murrell K.F.H., care a dat denumirea acestui domeniu interdisciplinar despre care susținea că este format prin participarea fiziologiei, psihologiei, sociologiei, tehnicii și economiei. Dar preocupările din acest domeniu au cunoscut în timp o extindere mai mare, prin trecerea de la sistemul om-mașină la sistemul om-solicitări, care este redat grafic în figura 22.8.

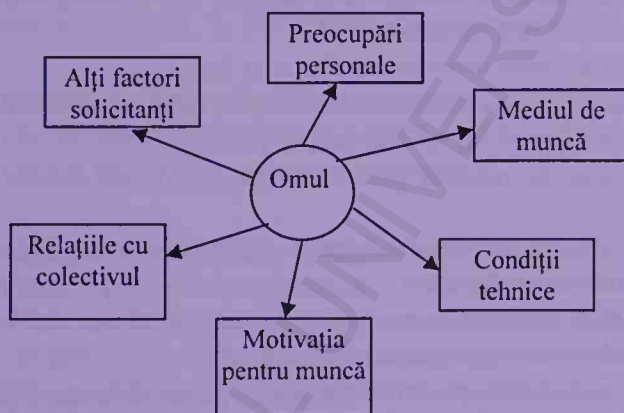


Fig. 22.8. Sistemul om-solicitări

Așa cum reiese și din figura 22.8, omul se află în centrul preocupărilor, ceea ce justifică interferența ergonomiei cu preocupările din domeniul managementului resurselor umane.

Principalele preocupări din domeniul ergonomiei se referă la: *adaptarea mijloacelor de muncă la om, asigurarea unui mediu corespunzător de muncă și regimul de muncă și de odihnă.*

22.12.2. Adaptarea mijloacelor de muncă

O problemă importantă pentru adaptarea mijloacelor de muncă la om o reprezintă *cunoașterea dimensiunilor corpului omenesc*, pe vârste, sex și alte particularități zonale. Pornind de la dimensiunile medii ale corpului omenesc, se concep și se proiectează mijloacele de muncă și locurile de muncă. Aceste dimensiuni antropometrice înlesnesc studierea limitelor între care pot fi efectuate diferite mișcări, în timpul procesului de muncă (rotații, flexiuni, aplecări etc.).

¹² Burloiu P. - *Economia și organizarea muncii*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1971

În același timp este necesar să se cunoască și *principiile economiei de mișcări*, care după *Barnes M. Ralph*, amintit într-o lucrare de specialitate, se grupează în principii: „*aplicabile corpului omenesc, aplicabile în organizarea locului de muncă și aplicabile proiectării sculelor și echipamentelor*”³⁰⁷.

Între principiile economiei de mișcări *aplicabile corpului omenesc* pot fi menționate:

- mâinile să înceapă și să termine mișcările în același timp;
- mișcările brațelor să fie efectuate simultan, în sens opus și simetric;
- mișcările să tindă spre clasele care solicită minimum de efort;
- mișcările curbe și line sunt preferabile celor rectilinii, cu schimbări bruște de direcție;
- munca să permită un ritm ușor și natural ori unde este posibil;
- mișcările succesive trebuie să se termine într-o poziție care să favorizeze începutul mișcării următoare;
- să fie evitate opririle temporare mici și frecvente;
- mișcarea mai puțin obositoare este atunci când se poate folosi gravitația;
- fixările ochilor să fie cât mai puține și mai scurte;
- combinația de mișcări pozitivă trebuie aplicată ori de câte ori este posibil.

Ca principii ale economiei de mișcări *aplicabile în organizarea locului de muncă* pot fi menționate următoarele:

- pe suprafața de lucru se mențin numai sculele și materialele utilizabile;
- se va stabili un loc pentru scule și materiale;
- sculele, materialele și verificatoarele se plasează la locul de utilizare;
- alimentarea prin gravitație să ofere materialele aproape de locul de utilizare;
- degajarea locurilor de muncă de materiale să se facă dacă este posibil prin gravitație;
- materialele și sculele se vor plasa în ordinea utilizării lor;
- să se asigure condițiile necesare de vedere;
- înălțimea locului de muncă și a scaunului se va proiecta astfel încât să favorizeze alternarea poziției ortostatice cu poziția șezând;
- scaunul se va proiecta după caracteristicile fiecărui angajat.

Principiile economiei de mișcări *aplicabile în proiectarea sculelor și echipamentelor* sunt următoarele:

- mâinile să fie degajate de orice activitate care ar putea fi efectuată mai avantajos de un instrument sau de un dispozitiv;
- se preferă combinarea unor scule ori de câte ori este posibil;
- sculele și materialele se prepoziționează când este posibil;

¹² Dumitrescu M. (coordonator) - *Enciclopedia conducerii întreprinderii*. Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1981

- dacă mișcările se fac cu degetele, acestea se vor repartiza potrivit capacității fiecărui deget;
- pârghiile, manetele etc. trebuie amplasate astfel încât să se reducă pe cât posibil schimbarea poziției corpului la manevrarea lor.

Pe baza dimensiunilor antropometrice și a principiilor economiei de mișcări pot fi proiectate locurile de muncă la anumite dimensiuni, care să favorizeze munca omului. Spre exemplu, pentru muncitorii care lucrează din poziția șezând, pot fi proiectate scaune și suporturi pentru picioare de dimensiuni corespunzătoare pentru a nu contribui la sporirea oboselii în timpul lucrului. Dimensiunea acestora trebuie corelată cu dimensiunea mesei de lucru, sau a mașinii la care lucrează muncitorul.

Potrivit principiilor economiei de mișcări, conceperea elementelor de conducere a mașinilor (comenzile) să fie astfel concepută încât operatorul să depună un efort minim la pornirea și oprirea mașinilor, la modificarea vitezei și a altor parametri de funcționare. Deci, în proiectarea elementelor de comandă trebuie să se urmărească:

- amplasarea dispozitivului de comandă;
- efortul depus de operator la acționarea diferitelor comenzi;
- tipul și forma dispozitivului de comandă.

22.12.3. Asigurarea unui mediu corespunzător de muncă

Pentru a realiza o productivitate înaltă și a fi atrăgător pentru angajat, procesul de muncă trebuie să se desfășoare într-un mediu corespunzător de muncă, prin prisma cerințelor fizice și psihice ale organismului uman. Ergonomia studiază și modul de asigurare a acestor condiții tehnico-organizatorice ale mediului de muncă, între care cele cu o importanță deosebită sunt: *ventilarea, zgomotul și vibrațiile, iluminatul, coloritul*.

Ventilarea

Ventilarea constă în înlocuirea aerului viciat cu aer curat, are ca scop crearea și întreținerea în încăperi a atmosferei corespunzătoare condițiilor cerute de igiena muncii. Schimbul de aer dintr-o încăpere se poate face prin ventilare: *naturală* sau *mecanică*.

Ventilarea naturală se poate realiza neorganizat, atunci când se realizează prin deschiderea întâmplătoare a ferestrelor sau prin neetanșeități, sau organizat prin prevederea de deschideri reglabile, special prevăzute în acest scop.

Ventilarea mecanică realizează schimbul de aer cu ajutorul unor aparate acționate mecanic, ceea ce înseamnă că acesta se efectuează indiferent de condițiile atmosferice. Astfel de instalații pot asigura o ventilare generală sau locală, în funcție de necesitățile impuse de natura, cantitatea și modul de generare a substanțelor nocive.

Atât ventilarea naturală, cât și cea mecanică trebuie să asigure condiții normale de lucru din punct de vedere al temperaturii, umidității, vitezei aerului și a cantităților de

Zgomotul și vibrațiile

substanțe nocive acceptate potrivit normelor. De asemenea, este necesar să nu se producă o răcire bruscă a aerului în zona de lucru, să nu se formeze curenți de aer prea puternici, să conducă la rezultate bune în toate anotimpurile, să permită o manevrare și reglare ușoară și să nu producă zgomot.

Zgomotul și vibrațiile au influențe nefavorabile asupra organismului și deci influențează nivelul productivității muncii. Zgomotul nu influențează numai organul auditiv, ci are influențe și asupra sistemului nervos central, deci asupra întregului organism. Sub influența unui zgomot puternic, vederea slăbește, ritmul respirației și al inimii se schimbă, tensiunea arterială crește, procesul de digestie se încetinește. Zgomotul provoacă accelerarea procesului de obosire, slăbește atenția și încetinește reacțiile, ceea ce poate conduce la accidente.

Nivelurile admisibile de zgomot prezintă importanță atât din punct de vedere tehnic, cât și igienic. Limitele zgomotului din punct de vedere igienic determină nivelul limită al acestuia, până la care nu are o acțiune dăunătoare asupra organismului. Nivelul tehnic al zgomotului reprezintă limita admisibilă pentru diferite agregate, în raport de procedeele de atenuare, cunoscute și realizate în practică.

Pentru a reduce zgomotul se pot utiliza următoarele modalități principale:

- eliminarea cauzelor zgomotului prin: modificarea construcției utilajului sau a procesului tehnologic, îmbunătățirea echilibrării statice și dinamice a pieselor și subansamblurilor, folosirea unor materiale de atenuare a zgomotului;
- izolarea zgomotului prin: acoperirea cu carcase fonoizolante a pieselor care produc zgomot, fixarea cu ajutorul unor garnituri a pieselor generatoare de zgomot;
- absorbția zgomotului prin căptușirea încăperilor cu materiale de absorbție sonoră, cu un coeficient mare de absorbție și cu o rezistență mecanică mare;
- amplasarea rațională a surselor de zgomot, prin amenajarea de spații verzi în jurul atelierelor zgomotoase, gruparea surselor de zgomot;
- ecranarea zgomotului prin instalarea unor ecrane între agregatul care produce zgomot și muncitor;
- instalarea diferitelor tipuri de amortizoare de zgomot de natură aerodinamică.

În afara acestor modalități de eliminare sau diminuare a zgomotului se pot folosi și dispozitive individuale pentru

protecția urechii, cum sunt antifoanele cu căști, antifoane tampon, care să creeze o diminuare a zgomotului, dar să nu facă o presiune excesivă asupra organului auditiv.

Iluminatul

Iluminatul corect al încăperilor îmbunătățește condițiile de muncă, menține capacitatea de muncă, are ca efect reducerea accidentelor de muncă și creșterea productivității muncii, și chiar influențe favorabile asupra calității produselor.

Un focar de lumină produce în spațiul înconjurător o cantitate de energie luminoasă denumită *flux luminos*, a cărui unitate de măsură este *lumenul*. Iluminarea măsoară densitatea de flux luminos primită de o suprafață, iar unitatea de măsură pentru iluminare este *luxul*, respectiv „*iluminarea pe care o realizează un flux luminos de un lumen, repartizat uniform pe o suprafață de 1 m^2* ”.

Iluminatul poate fi natural, care prezintă o mai mare difuzare a luminii, este mai economic, igienic și nu obosește ochii, dar prezintă posibilități limitate de repartiție a fluxului luminos și variații mari în decursul zilei. Pentru asigurarea unei iluminări naturale trebuie prevăzute o serie de posibilități de amplasare a clădirilor, a utilajelor în cadrul acestora, ajungându-se la o normare a acestuia pe baza unui *coeficient de iluminare naturală*, ca raport între valoarea iluminării orizontale în interiorul clădirii și iluminarea orizontală din exteriorul clădirii, măsurate simultan.

Iluminatul poate fi artificial, care se realizează cu ajutorul instalațiilor de iluminat, care pot fi: *sisteme de iluminat direct*, la care întregul flux luminos, sau cel puțin 90% din el este trimis în jos, mai economic deoarece tavanul nu absoarbe din fluxul luminos, dar care produce umbre, *sistemul de iluminat indirect* prin care întregul flux luminos radiază către tavan și reflectat de acesta pe suprafețele de lucru, este mai scump deoarece o parte din lumină este absorbită de tavan, dar el asigură o lumină uniformă.

În funcție de dispunerea corpurilor de iluminat, acesta se clasifică în iluminat: *general*, care asigură o iluminare a întregului spațiu, *local*, care se realizează prin poziționarea corpurilor de iluminat în imediata apropiere a suprafețelor de lucru, și *combinat*, prin care se realizează o iluminare mai intensă a unei suprafețe cu ajutorul iluminatului local și a încăperii cu ajutorul iluminatului general.

Prin prisma siguranței, iluminatul poate fi: *normal*, care are ca scop iluminarea corespunzătoare a locurilor de muncă, și *de siguranță*, care are ca scop iluminarea minimă necesară

pentru continuarea activităților sau evacuarea personalului în cazul întreruperii iluminatului normal.

Pentru o bună desfășurare a activităților este necesar ca instalațiile de iluminat să satisfacă simultan următoarele cerințe:

- asigurarea unui nivel de iluminare corespunzător mărimii detaliilor care trebuie observate;
- evitarea strălucirii corpurilor de iluminat prin amplasarea lor la înălțimi suficient de mari, în afara unghiului normal de vedere;
- să respecte contrastele de strălucire dintre diferitele suprafețe;
- asigurarea unei corecte repartizări a fluxului luminos, pentru a evita oboseala ochiului datorată efortului de adaptare repetată la nivelul de iluminare;
- asigurarea aceleiași culori spectrale a luminii în încăperile în care lumina naturală este completată cu cea artificială.

Respectarea acestor cerințe pentru instalațiile de iluminat și proiectarea iluminatului în funcție de condițiile de desfășurare a activităților din fiecare organizație constituie preocupări ale managementului organizației strâns legate de resursele umane ale acesteia.

Coloritul

Coloritul reprezintă unul dintre factorii care contribuie la crearea unei ambianțe plăcute, deoarece culorile au calitatea de a produce anumite senzații. Așa s-a ajuns la noțiunea de *culori funcționale*, atunci când ele sunt folosite cu un scop, pentru îndeplinirea unor funcții, cum ar fi creșterea productivității muncii.

Deoarece anumite nuanțe de culori produc asupra oamenilor anumite reacții psihice, acestea pot fi grupate în:

- culori calde, prin asociere cu focul (roșu, portocaliu, galben), și culori reci (albastru, verde);
- culori care stimulează (nuanțele vii, și culorile calde și culori liniștitoare (nuanțele pastel și culorile reci);
- culori care dau senzația de apăsare și greutate (culorile închise) și culori care dau senzația de ușor (culorile deschise);
- culori care dau senzația de apropiere (închise și calde) și culori care dau senzația de depărtare (cele deschise).

Culorile au și o serie de efecte asupra organismului uman. Spre exemplu, culoarea roșie face să crească tensiunea musculară, stimulează presiunea sângelui și ritmul de respirație, iar galbenul are o acțiune favorabilă asupra metabolismului. Ca urmare, coloritul încăperilor trebuie să se facă

în armonie cu procesul de muncă ce se desfășoară în respectivele încăperi. Astfel, în încăperile în care are loc o mare degajare de căldură, folosirea unei culori reci (albastru, verde) va avea un efect răcoritor și invers, în încăperile reci, vopsirea pereților în culori calde va da senzația de căldură. Chiar și pentru zgomot se poate folosi o culoare verde pentru a da senzația de diminuare a acestuia.

Acțiunea culorilor asupra salariaților este diferită, după cum aceasta se aplică pe tavan, pe pardoseală sau pe perete. Astfel, culoarea brună aplicată pe tavan dă senzația de apăsare, dar aplicată pe pardoseală dă senzația de siguranță.

La aplicarea culorilor trebuie să se țină seama și de orientarea pereților și a geamurilor. Spre exemplu, în încăperile cu ferestre spre nord, se recomandă culorile calde pentru pereți (bej, galben etc.), iar în încăperile cu ferestrele orientate spre sud, se recomandă pentru pereți culorile reci (verde, albastru).

Culorile sunt percepute în mod diferit de către bărbați și de către femei. Spre exemplu, bărbații preferă culorile reci, iar femeile pe cele calde, ceea ce conduce la concluzia că pentru stimularea acestora la muncă se vor folosi culori diferite.

Nuanța de culoare folosită trebuie să fie asociată cu lumina din încăpere, deoarece lumina artificială, spre exemplu, nu cuprinde în componența ei toate culorile spectrului în aceleași proporții, deci ele nu vor fi redată la fel cum sunt redată de lumina naturală. Astfel, lumina lămpilor cu incandescență conține mai mult roșu și portocaliu și mai puțin albastru și verde decât lumina naturală. De aceea, această lumină înviorează culorile de roșu și portocaliu și mai puțin cele de albastru și verde. Deci, folosirea becurilor cu incandescență se asociază armonios cu culorile calde, pe celelalte transformându-le. Lumina fluorescentă conține toată gama spectrului, de aceea lămpile fluorescente de lumina zilei redau cel mai exact culorile.

În procesul de iluminat trebuie să se țină seama că o stare psihică rea nu este provocată atât de intensitatea iluminatului, cât de contrastele excesive și obositoare. Așa se explică de ce se acordă o mare importanță zugrăvelilor, care se preferă mate, netede și semilucioase. Culoarea zugrăvelii influențează și sistemul de iluminat. Spre exemplu, într-un atelier cu lămpi fluorescente de tip lumina zilei, în care pereții sunt vopșiți în verde, toate obiectele și persoanele au o nuanță neplăcută.

Un rol important în asigurarea unui colorit corespunzător revine coloritului mașinilor dintr-o hală industrială. Prin

colorarea acestora se va urmări o identificare mai ușoară a diferitelor părți ale acestora și a punctelor periculoase. Totodată, între culoarea piesei care se prelucrează și culoarea suprafeței pe care se prelucrează trebuie să se asigure un anumit contrast, pentru ca muncitorul să le deosebească mai ușor.

Culorile gri sau negru nu se recomandă pentru vopsirea mașinilor, deoarece, pe de o parte, dau o senzație de apăsare, iar pe de altă parte, conduc la oboseală și chiar la apariția accidentelor de muncă. Diversele părți periculoase ale mașinii și manetele de comandă se recomandă să fie vopsite în culori vii. Suprafața exterioară a învelișurilor de protecție trebuie vopsită în culoarea suprafeței cu care se mărginește, în timp ce suprafețele interioare trebuie vopsite în roșu, pentru ca, atunci când apărătorile de protecție sunt îndepărtate, să se atragă atenția operatorului.

Părțile mobile ale unui utilaj trebuie să fie vopsite în culori diferite decât cele fixe pentru a atrage atenția muncitorului care lucrează pe respectiva mașină. Dar numărul culorilor folosite în vopsirea unei mașini trebuie limitat la două sau trei.

Aplicarea culorilor de securitate, prin care se atrage atenția operatorilor, trebuie făcută cu discernământ, deoarece abuzul în acest caz ar conduce la anihilarea efectului scontat și cu semnificații diferite. Spre exemplu, culoarea roșie poate indica un pericol imediat, în timp ce culoarea oranj poate indica precauție, iar culoarea verde poate fi folosită pentru a sugera condiții de siguranță.

Culorile de securitate se pot asocia și cu figuri geometrice, pentru anumite semnificații. Spre exemplu, cercul se poate folosi pentru interdicere, triunghiul echilateral cu baza în jos, pentru prevenire, iar pătratul sau dreptunghiul, pentru informare.

Gama de culori folosite pentru o încăpere se va alege în funcție de caracterul muncii, temperatură, orientarea ferestrelor față de punctele cardinale, iluminatul și dimensiunile încăperii. Se recomandă să nu fie folosite numai culori calde sau numai culori reci, deoarece nu se poate asigura o ormonizare plăcută a respectivei încăperi.

Folosirea culorilor pentru vopsirea încăperilor și utilajelor reprezintă o metodă pentru crearea unei ambianțe plăcute de lucru, confortabile, pentru stimularea personalului în procesul de muncă și chiar la reducerea accidentelor de muncă din cadrul întreprinderilor. Dar folosirea coloritului nu se rezumă numai la atelierele de lucru și trebuie extinsă și la birourile personalului care nu este implicat în activitatea direct productivă.

22.12.4. Asigurarea unor condiții psihice de muncă

Condițiile psihice de muncă se referă la acelea care favorizează buna dispoziție a angajaților în timpul desfășurării activităților, care previn apariția unor preocupări care să-i distragă de la activitatea de bază și cele care au menirea de a înlătura monotonia sau plictiseala, care au efecte nefavorabile asupra rezultatelor muncii.

Toate condițiile prezentate mai sus au efect asupra psihicului personalului organizației, dar în plus față de acestea, cu efecte favorabile asupra muncii sunt și muzica funcțională, și regimul de muncă și de odihnă.

Muzica funcțională are menirea de a menține atenția angajaților la locurile de muncă, mai ales la cele care au un caracter repetitiv și sunt monotone. În astfel de condiții se recomandă să se asigure programe muzicale, dar care să nu se adauge la ceilalți factori de monotonie.

Aceste programe muzicale trebuie să fie astfel încât să reprezinte un stimulent în momentele în care încep să apară semne de oboseală. Muzica transmisă trebuie să fie în acord cu ritmul și intensitatea muncii, să fie plăcută și să nu devină iritantă prin intensitatea cu care se asigură.

Practica a demonstrat că o oră de muzică în decursul unui schimb, bine distribuită, are efecte favorabile asupra productivității muncii.

Un alt aspect urmărit de către ergonomie este cel legat de prevenirea, limitarea sau chiar eliminarea oboselii în muncă, care în multe cazuri provoacă organismului modificări de natură fiziologică, cum ar fi: accelerarea pulsului, variația presiunii sanguine și a ritmului respirator. Toate acestea au ca efecte reducerea energiei musculare, a aptitudinilor, a abilităților, cu efecte nefavorabile asupra rezultatelor muncii.

Pentru prevenirea oboselii se poate recurge la:

- asigurarea cantității necesare de calorii;
- ușurarea muncii prin raționalizarea și simplificarea mișcărilor;
- acordarea unor perioade de odihnă corespunzătoare în timpul orelor de muncă dintr-o zi.

Un rol important în asigurarea unui regim rațional de muncă revine eliminării întreruperilor întâmplătoare și a muncii în asalt, care necesită eforturi suplimentare din partea operatorilor, care au menirea de a conduce la accentuarea oboselii organismului.

Una dintre căile de reducere a oboselii, atunci când munca este divizată excesiv și gradul de repetare este prea mare, constă în alternarea muncii operatorilor la diferite locuri de muncă.

22.12.5. Organizarea ergonomică a locului de muncă

Organizarea ergonomică a locului de muncă presupune conceperea, proiectarea și crearea locurilor de muncă pe baza cunoașterii măsurilor antropometrice, a aplicării principiilor economiei de mișcări și a adaptării mașinilor, sculelor la condițiile fiziologice, psihologice și sociologice a muncii.

Organizarea locului de muncă trebuie să pornească de la suprafața rezervată muncitorului pentru a-și îndeplini sarcinile de muncă, care se numește *zonă de muncă*.

Zona de muncă poate fi *normală*, cea care corespunde suprafeței ocupate prin rotirea spre dreapta și spre stânga, având cotul fiecărei mâini ca pivot sprijinit pe marginea bancului de lucru, și *maximă*, cea care corespunde suprafeței acoperite de rotirea celor două mâini spre dreapta și spre stânga, dar care au ca pivot umărul.

În limitele zonei normale, muncitorul acționează cel mai comod, cu un efort minim, executând mișcările din primele trei clase, iar în limitele zonei maxime muncitorul execută și mișcări dintr-o clasă superioară, deci va depune un efort mai mare.

Suprafața care se află în afara acestor limite, deci care depășește și zona maximă, nu este comodă, în această zonă se recomandă să nu fie amplasate sculele utilizate de către muncitor în procesul de producție. Mișcările impuse în această zonă exterioară celei maxime au ca pivot trupul, fiind mult mai obositoare, deoarece multe dintre ele presupun ca muncitorul să se ridice, dacă lucrează șezând, sau să-și întindă corpul, dacă lucrează în picioare.

Organizarea locului de muncă presupune și o sistematizare a acestuia, adică o amplasare rațională a tuturor obiectelor cu care este dotat respectivul loc de muncă, ceea ce va conduce și la o reducere a suprafeței ocupate.

Obiectele cu care este dotat un loc de muncă pot fi grupate astfel:

- utilajul sau echipamentul tehnologic de bază;
- inventarul auxiliar (masa, scaunul, dulapuri, rafturi etc.);
- inventarul pentru așezarea și păstrarea documentației;
- mijloacele de semnalizare;
- mijloace pentru asigurarea condițiilor de igienă și securitate la locul de muncă.

Organizarea locurilor de muncă trebuie să țină seama de particularitățile acestora, care diferă cel puțin prin prisma ramurii din care fac parte. Spre exemplu, în construcții, principala particularitate a locurilor de muncă este aceea că ele nu sunt fixe, ci mobile. Muncitorul se deplasează succesiv la punctele de lucru, unde execută anumite lucrări, ducând cu el materialele și sculele necesare.

O altă particularitate este aceea că, de obicei, muncitorul nu execută lucrări în aceeași poziție, ca în industrie, el ridicându-se, aplecându-se, deci adaptându-se permanent la specificul lucrării.

În transporturi, locurile de muncă sunt, de obicei, amplasate pe mijlocul de transport, deci nu poate fi adaptat prea mult la nevoile operatorului, ceea ce deplasează preocupările organizării locului de muncă spre proiectantul și executantul mijlocului de transport respectiv.

Organizarea locului de muncă presupune o serie de măsuri pentru servirea acestuia, între care:

- precizarea sarcinilor muncitorului înainte de începerea lucrului, în timpul și după terminarea lui;
- asigurarea muncitorului cu documentația și instruirea necesară;
- reglarea utilajului;
- aprovizionarea locului de muncă cu sculele și dispozitivele necesare;

- aprovizionarea locului de muncă cu materialele și semifabricatele necesare;
- degajarea la timp a locului de muncă de piesele prelucrate;
- controlul calității produselor executate;
- menținerea în permanență a utilajului în stare de funcționare;
- menținerea curățeniei la locul de muncă.

Toate aceste măsuri se vor asigura în deplină concordanță cu principiile economiei de mișcări și cu exigențele organizării raționale a locurilor de muncă.

Așa cum am mai precizat, organizarea muncii potrivit exigențelor impuse de ergonomie nu se rezumă numai la locurile de muncă ale operatorilor (muncitorilor), ci trebuie extinse la toate categoriile de personal din cadrul unei organizații.

22.13. Bibliografie

1. Argyris C. - *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley, Reading, Mass, 1996
2. Armstrong Michael - *Managementul resurselor umane. Manual de practică*, Editura CODECS, București, 2003.
3. Bărbulescu C. - *Organizarea și planificarea unităților industriale*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1980
4. Boxall P.F. - *Strategic HRM: a leginning, a new theoretical direction*, Humane Resource Management Journal, 2 (3), 1992
5. Burloiu P. - *Economia și organizarea muncii*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1971
6. Burduș E., Căprărescu Gh. - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999.
7. Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A., Miles M. - *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Economică, București, 2003.
8. Dumitrescu M. (coordonator) - *Enciclopedia conducerii întreprinderii*. Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1981
9. Gary Johns - *Comportament organizațional*, Editura Economică, București, 1996.
10. Lefter V., Manolescu A. - *Managementul resurselor umane*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1994.
11. Manolescu A. - *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2003.
12. Nicolescu O., Verboncu I. - *Metodologii manageriale*, Editura Tribuna Economică, București, 2001.
13. Pascale R. Athos A. - *The Art of Japanese Management*, Simon & Schuster, New York, 1981
14. Peters T. Waterman R. - *Managing Change for Competitive Success*, Black well, Oxford, 1991

Partea a III-a

SCHIMBAREA ȘI DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIEI

CAPITOLUL 23

MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE

Incă din procesul de creare a unei organizații se urmărește desfășurarea unor activități în condiții de eficacitate și eficiență. Apoi, pe parcursul funcționării, orice organizație trebuie să se adapteze noilor condiții care apar în mediul intern și extern al acesteia, adaptare care de cele mai multe ori impune o dezvoltare organizațională, prin îmbunătățirea strategiei, a structurii organizatorice etc., care să conducă la creșterea eficacității desfășurării activităților specifice.

23.1. Conceptul de dezvoltare organizațională

23.1.1. Definirea dezvoltării organizaționale

Dezvoltarea organizațională, ca proces sau ca domeniu de cercetare, cuprinde o gamă largă de activități, de la constituirea unei echipe de conducere la nivelul managementului superior, până la elaborarea unei noi strategii, îmbunătățirea structuri organizatorice sau schimbarea culturii organizaționale. În literatura de specialitate există mai multe definiții ale conceptului de dezvoltare organizațională.

Burke W.

Una dintre acestea a fost dată de către W. Burke, care considera „*dezvoltarea organizațională ca un proces planificat de schimbare în cultura organizației, prin utilizarea teoriei, și practicii din domeniul comportamental*”³⁰⁸.

Această definiție pune însă accentul numai pe cultura organizației, neglijând celelalte componente ale organizației, care și ele contribuie la o dezvoltare a acesteia, cu scopul creșterii performanțelor.

French W.

O altă definiție a fost dată de către W. French, care considera că „*dezvoltarea organizațională se referă la efortul pe termen lung, pentru îmbunătățirea capacității organizației*”

³⁰⁸ Burke W. - *Organization Development, Principles and Practices*, Mass: Little Brown, Boston, 1982

*de a rezolva probleme și a abilităților ei de a se adapta la schimbările din mediul extern, prin utilizarea consultanților în știința comportamentului, sau în problemele schimbării*³⁰⁹.

Prin această definiție W. French scoate în evidență necesitatea acțiunilor pe termen lung pe care organizația, ajutată de consultanți în știința comportamentului sau așa-zisii „agenți ai schimbării”, trebuie să le întreprindă pentru adaptarea la exigențele mediului extern, cu scopul creșterii eficacității acestor acțiuni și a tuturor activităților desfășurate în cadrul respectivelor organizații. Față de prima definiție prezentată mai sus, aceasta din urmă dă posibilitatea managementului de a se ocupa de mai multe probleme ale organizației, nu numai de cultura acesteia.

Beckhard R.

Într-o lucrare intitulată „Dezvoltare organizațională: Strategii și modele”, R. Beckhard considera că „dezvoltarea organizațională reprezintă un efort planificat, coordonat de managementul de nivel superior, care vizează întreaga organizație și care are ca scop creșterea eficienței, îmbunătățirea condițiilor de muncă, prin intervenția asupra proceselor, folosind cunoștințele științei comportamentului”³¹⁰.

Ca și ceilalți doi specialiști menționați anterior, R. Beckhard scoate în evidență scopul dezvoltării organizaționale, acela al creșterii eficienței, acest scop fiind atins prin folosirea rezultatelor cercetărilor din domeniul științei comportamentului.

Beer M.

O definiție mai laborioasă a fost dată de către M. Beer, care considera „dezvoltarea organizațională ca un sistem cuprinzător de colectare de date, de diagnosticare, de planificare, intervenție și evaluare, care are ca scop: 1) îmbunătățirea concordanței dintre structura organizatorică, organizarea procesuală, strategie, personal și cultura organizației, 2) dezvoltarea unor soluții organizaționale noi și creative, și 3) dezvoltarea capacității organizației de reînnoire. Aceasta se poate realiza prin colaborarea dintre membrii organizației cu agenții schimbării care se folosesc de știința comportamentului, de cercetare și de tehnologie”³¹¹.

Burdus E.

Toate definițiile prezentate anterior au ca trăsături comune îmbunătățirea performanțelor organizației, în primul rând a eficienței cu care se desfășoară activitățile, prin folosirea

³⁰⁹ French W. - *Organization Development, Objectives, Assumptions and Strategies*, California Management Review 12 (2, 1969): 23 – 24

³¹⁰ Beckhard R. - *Organization Development: Strategies and Models* (Reading, ass: Addison – Wesley), 1969

³¹¹ Beer M. - *Organization Change and Development: A Systems View* (Santa Monica, California: Goodyear Publishing), 1980

științei comportamentului în perfecționarea nu atât a dotării tehnice, cât a managementului acesteia, a tuturor subsistemelor componente.

Ca urmare, în continuare, în prezentul material vom considera dezvoltarea organizațională ca un ansamblu de acțiuni de proiectare și implementare a unor măsuri de perfecționare a componentelor sistemului de management (strategie, structură, sistem informațional, sistem decizional, sistem metodologic), menite să conducă la creșterea performanțelor și competitivității organizației.

23.1.2. Caracteristicile dezvoltării organizaționale

Din această definiție rezultă mai multe caracteristici ale dezvoltării organizaționale, și anume:

- aplicarea măsurilor de perfecționare a întregului sistem de management, sau numai a unei componente a acestuia, întregii organizații sau numai unei subdiviziuni organizatorice;
- folosirea unei game largi de metode și tehnici, care sunt specifice fie unei probleme specifice (strategie, leadership, decizii etc.), fie ansamblului sistemului de management;
- prin ansamblul de măsuri se urmărește implementarea unor schimbări, legate în general de comportamentul oamenilor;
- dezvoltarea organizațională presupune atât implementarea schimbărilor, cât și menținerea și îmbunătățirea acestora;
- dezvoltarea organizațională are ca scop creșterea eficienței, deci o utilizare rațională a resurselor și o creștere a calității produselor și serviciilor, a productivității muncii și o îmbunătățire continuă a condițiilor de muncă din cadrul organizației.

Această definiție permite diferențierea dezvoltării organizaționale de alte domenii de cercetare și de aplicabilitate în cadrul organizațiilor, cum ar fi cele referitoare la dezvoltarea produselor, dotare tehnică a organizației etc. De asemenea, definiția de mai sus face posibilă diferențierea dintre dezvoltarea organizațională și managementul schimbărilor care va fi definit în continuare. Schimbările organizaționale cuprind o diversitate de aplicații și abordări de natură economică, tehnică, politică și socială. Aceste schimbări organizaționale pot reprezenta răspunsuri la anumite forțe externe, cum ar fi schimbările din domeniul piețelor, diferite presiuni prin prisma competitivității etc., sau pot fi determinate de anumite variabile endogene, cum ar fi tendința managerilor de a aplica diferite metode sau tehnici specifice.

23.2. Conceptul de schimbare

Schimbarea are loc peste tot în univers, inclusiv în viața noastră particulară sau în viața organizațiilor. Cunoașterea procesului schimbării, cu scopul stăpânirii pe cât

posibil al acestuia, reprezintă o caracteristică a unui management performant, care poate să asigure organizației competitivitate.

23.2.1. Definirea schimbării

Schimbarea reprezintă în general, înlocuirea, modificarea sau transformarea în formă și/sau conținut a unui obiect, proces sau fenomen.

Schimbarea se poate produce din cauze independente de voința omului, care țin de fenomene ale naturii sau dependente de voința omului, când acesta dorește producerea acestui proces. Indiferent însă de cauzele producerii, schimbarea trebuie cunoscută, analizată și pe cât posibil controlată, dacă se urmărește realizarea unor obiective.

În cadrul studiilor întreprinse privind marile curențe care afectează indivizii, organizațiile și societatea, John Naisbitt a evidențiat ca principale schimbări următoarele³¹²:

- trecerea de la o societate industrială la o societate informațională;
- trecerea de la situația în care tehnologia de vârf impresiona prin complexitatea ei, la utilizarea acestei tehnologii de vârf într-o manieră personalizată;
- trecerea de la o economie națională, la o economie mondială mult mai interdependentă;
- trecerea de la previziunile manageriale pe termen scurt la previziuni pe termen lung;
- trecerea de la o ierarhie organizațională la o rețea de muncă, prin partajarea ideilor, informațiilor, resurselor.

23.2.2. Necesitatea schimbării

Schimbarea continuă a mediului în care funcționează organizațiile este determinată de anumiți factori, de anumite forțe care fac presiune asupra schimbării, transformării. Între principalele *surse ale schimbării*, sau factori care justifică necesitatea acesteia pot fi menționate: *evoluția în domeniul tehnologiilor, explozia cunoștințelor, învechirea rapidă a produselor, condițiile de muncă, schimbările în natura forței de muncă*³¹³.

Evoluția în domeniul tehnologiilor

O astfel de evoluție determină, ca în condițiile utilizării unei tehnologii mai sofisticate, să se producă în mod necesar schimbări ale naturii muncii, întrucât personalul își va folosi capacitatea pentru a face să funcționeze noile echipamente mult mai complexe. În multe întreprinderi și ateliere de asamblare americane, canadiene, japoneze și europene se manifestă tendința spre utilizarea roboților și a inteligenței artificiale.

³¹² Naisbitt J. - *Megatrends*, Wamer, New York, 1982

³¹³ Naisbitt J. - *Megatrends*, Wamer, New York, 1982

Toate acestea au impus o serie de schimbări în cadrul respectivelor întreprinderi, între care:

- managerii trebuie să posede cunoștințe tehnice și o înțelegere profundă a modului în care se corelează diferitele sectoare de producție, vânzări, financiar, resurse umane etc.;
- managerii trebuie să dea dovadă de aptitudini în domeniul relațiilor interpersonale, comunicării, luării deciziilor, în detrimentul celor tehnice;
- managerii trebuie să-și schimbe atitudinea față de schimbări, pentru a desfășura o activitate mai eficace într-un mediu în continuă schimbare;
- managerii trebuie să dovedească înțelegere față de funcționarea sistemului în ansamblul său.

Toate evoluțiile în domeniul tehnologiilor, care în ultima perioadă și mai ales în anumite sectoare sunt tot mai frecvente și de profunzime, determină schimbarea în cadrul organizațiilor, care trebuie condusă și controlată de către managerii acestora.

Explozia cunoștințelor

Explozia cunoștințelor nu mai reprezintă pentru nimeni o noutate, dacă se are în vedere numai numărul publicațiilor și articolelor științifice care se dublează la aproximativ 15 ani. În același ritm al exploziei cunoștințelor se înregistrează și o perimare a vechilor cunoștințe, ceea ce conduce la schimbări în mediul ambiant extern, dar și în cadrul organizațiilor. Între noile exigențe care se impun managerilor din cadrul organizațiilor, în condițiile perimării unor cunoștințe și a apariției altora noi sunt:

- descoperirea și difuzarea cunoștințelor în cadrul organizațiilor, care presupune abilități în domeniul comunicării;
- crearea de noi idei și cunoștințe;
- transformarea ideilor în produse și servicii care să fie asimilate de către întreprindere;
- dezvoltarea capacității de a lucra și a conduce oameni care lucrează cu informații și nu numai cu cei care produc produse, execută lucrări sau prestează servicii.

Explozia cunoștințelor, ca fenomen pregnant al epocii contemporane, necesită introducerea unor schimbări profunde și în cadrul organizațiilor, prin acțiunile coordonate ale managerilor acestora.

Învechirea rapidă a produselor

Învechirea rapidă a produselor este tot mai accelerată în zilele noastre, dovadă fiind constatarea că aproximativ 55% din articolele vândute astăzi nu existau cu zece ani în urmă. În

anumite domenii, cum este cel farmaceutic, electronic, un anumit produs poate fi perimat în șase luni. Aproape în fiecare lună echipamente electronice mai complexe și mai ieftine sunt introduse pe piață, făcându-le perimate pe cele care există deja.

În timp ce durata de viață a produselor scade, întreprinderile trebuie să facă proba supletei lor prin reducerea ciclului de producție și a perioadei de proiectare. Capacitatea de a schimba a managerilor din cadrul organizațiilor trebuie în astfel de condiții să fie cât mai mare, ceea ce impune dezvoltarea unui management al schimbării.

Condițiile de muncă

Acestea constau în măsura în care personalul are posibilitatea de a-și satisface anumite nevoi, reprezintă un alt factor care face presiuni asupra schimbării în cadrul organizațiilor. Îmbunătățirea permanentă a condițiilor de muncă, cu scopul reducerii absenteismului, a instabilității forței de muncă și a accidentelor de muncă, impune o serie de schimbări în cadrul organizației, de natură organizațională, al procesului de motivare, al modului de luare a deciziilor etc.

Schimbările în natura forței de muncă

Aceste schimbări în spre o generație din ce în ce mai instruită, spre o creștere a ponderii femeilor care vor lucra cu normă întreagă în cadrul unei organizații sau o creștere a ponderii lucrului la domiciliu constituie tot atâtea presiuni asupra organizațiilor pentru ca acestea să realizeze o serie de schimbări în activitate lor. Apoi, creșterea ponderii muncii intelectuale, determină o schimbare și în pregătirea managerilor care se vor confrunta cu alte probleme privind angajarea, selecția, promovarea și motivarea personalului.

23.3. Relația schimbare – dezvoltare organizațională

23.3.1. Interdependența dintre dezvoltare organizațională și schimbare

Dezvoltarea organizațională presupune conceperea, proiectarea și implementarea unor schimbări, care să favorizeze utilizarea eficientă a resurselor, deci o creștere a eficacității și eficienței economice.

În lucrarea cu titlul „*Trecerea la o nouă calitate prin conducerea științifică a schimbărilor*”, doi specialiști români, C. Florescu și N. Popescu au surprins relația dintre schimbare și dezvoltarea organizației. Ei considerau că dezvoltarea organizațională este influențată direct de ritmul și nivelul schimbărilor efectuate, care la rândul lor sunt efectul înnoirilor care au loc în procesele care fac obiectul de bază al organizației.

Așadar, cu cât ritmul și nivelul înnoirilor este mai mare, cu atât există posibilitatea ca schimbările să fie mai profunde, care la rândul lor vor determina o dezvoltare mai accentuată și invers. Rezultă deci că interesul este de a impulsiona

înnoirile, care să permită producerea schimbărilor ce vor contribui la utilizarea mai eficientă a resurselor, implicit lăcreșterea eficacității și eficienței, deci la o dezvoltare a respectivei organizații.

Cei doi autori menționați mai sus au conceput și o reprezentare grafică a relației dintre dezvoltarea organizațională și schimbare, pe baza curbelor ce reprezintă înnoirile și implicit schimbările și curba generală a dezvoltării organizaționale, ca în figura 23.1.

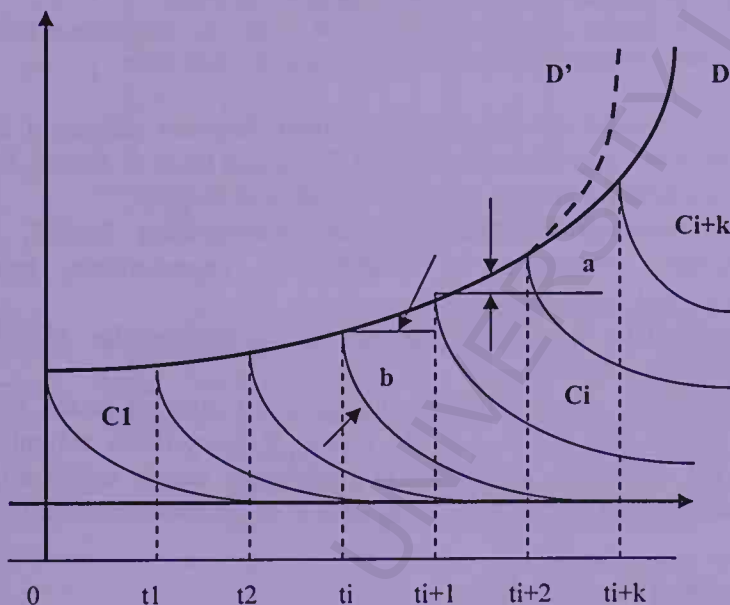


Fig. 23.1. Relația schimbare-dezvoltare

Interdependența dintre dezvoltarea organizațională și schimbare scoate în evidență următoarele aspecte semnificative:

- linia de dezvoltare (curba D) este determinată de ritmul schimbărilor în timp care sunt reprezentate grafic prin curbele de înnoire C_i ;
- curbele de înnoire sau de schimbare (C_i) caracterizează mediul în care acționează organizația și au o cădere asimptotică, deoarece o serie de elemente care influențează schimbarea (tradiții, obiceiuri, resurse etc.) au o existență îndelungată;
- schimbările efectuate în perioada (t_i) contribuie la dezvoltare în perioada următoare (t_{i+1}), urmează apoi o perioadă de maturizare, când își manifestă deplina forță, după care scade treptat odată cu apariția procesului de îmbătrânire.

23.3.2. Determinarea unghiului curbei de dezvoltare

Cu cât înnoirile se derulează într-un ritm mai rapid, cu atât promovarea schimbărilor este mai viguroasă, ceea ce se va concretiza într-un unghi mai mare (b),

iar durata de viață a produselor, tehnologiilor, metodelor și tehnicilor va fi mai redusă, deci o dinamică și o dezvoltare accelerată a organizației. Unghiul de dezvoltare (a) se poate determina după relația:

$$a = d \times f(b)$$

unde: a – unghiul pe care-l face curba dezvoltării cu orizontala;

b – unghiul schimbărilor care depinde de intensitatea înnoirilor;

d – factor de corelație, care diferă în funcție de nivelul de dezvoltare al țării, de profilul ramurii sau subramurii din care face parte respectiva organizație.

Din cele prezentate rezultă necesitatea unei dinamici ridicate a înnoirilor și implicit a schimbărilor, care poate fi susținută de o gamă largă de factori, între care:

- accelerarea procesului creativ, individual și de grup;
- conceperea și implementarea unui management flexibil, dinamic și eficient, concretizat în subsistemele: organizatoric, informațional, decizional, metodologic, etc.
- receptivitate crescândă față de nou a managerilor situați pe toate nivelurile ierarhice.

Dacă dezvoltarea organizațională depinde, așa cum se poate vedea și din reprezentarea grafică din figura 1.1, de ritmul și intensitatea schimbărilor, este necesar ca să fie concepute, proiectate și coordonate aceste schimbări, deci este necesar ca managementul organizației să impună și să coordoneze schimbările.

23.4. Rezistența la schimbare

Presiunile asupra organizațiilor pentru schimbare sunt permanente, dar, în același timp, se manifestă și o rezistență la schimbare, o problemă foarte complexă cu care se confruntă managerii, întrucât ea îmbracă forme diverse.

O rezistență explicită (deschisă) poate lua forma grevelor, a diminuării productivității muncii, neglijențelor în muncă sau chiar a sabotajelor. O rezistență implicită (ascunsă, surdă) se poate exprima prin creșterea absenteismului, a întârzierilor, a demisiilor, a pierderii motivării în muncă, a scăderii moralului. Rezistența la schimbare poate să fie specifică individului sau organizației.

23.4.1. Rezistența individului la schimbare

Principalele cauze care generează rezistența individului la schimbare (fig.23.2.) sunt în principal următoarele³¹⁴:

³¹⁴ Cummings T. G. Worley C. G. - *Organizations Development & Change*, editia a șasea, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1997

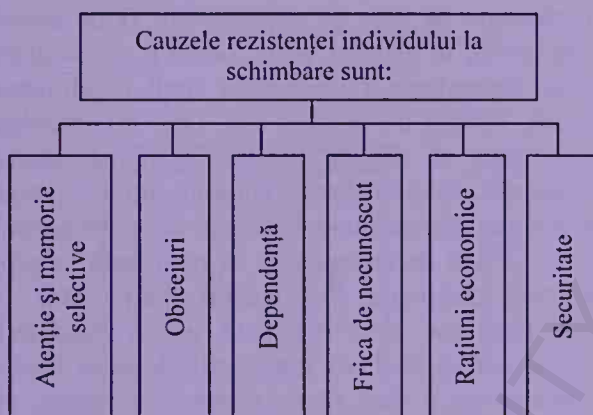


Fig. 23.2. Cauzele rezistenței individului la schimbare

Atenție și memorie selective

Aceasta se explică prin aceea că persoanele au tendința de a percepe selectiv factorii care coincid cu imaginea lor despre lume. Dacă un individ și-a format o anumită părere despre realitatea înconjurătoare, aceasta rezistă la schimbare, pentru că:

- oamenii nu citesc și nu ascultă decât informațiile compatibile cu concepția lor (ex., ziarele citite de fiecare în funcție de opțiunile politice);
- oamenii uită, atunci când îi aranjează, toate cunoștințele care i-ar determina să-și schimbe punctul de vedere;
- oamenii se opun comunicațiilor care sunt incompatibile cu valorile lor prezente.

Obiceiurile

Obiceiurile stabilite pot deveni sursă de satisfacție pentru un individ, ele permițând persoanelor de a se adapta mediului, de a-l înfrunta, producându-le și un anumit confort. Obiceiul poate deveni o sursă de rezistență la schimbare, după cum individul percepe imediat că are sau nu interes pentru a-și modifica propriul comportament. Spre exemplu, dacă o organizație anunță creșterea salariului personalului cu 20%, nimeni nu va opune rezistență, chiar dacă această mărire conduce la schimbări semnificative în modul de viață al fiecăruia. Dar, dacă se anunță că toți salariații vor primi salarii mai mari cu condiția renunțării la programul de muncă variabil și trecerea la un program fix, mulți dintre ei vor contesta această dispoziție. În acest din urmă caz, mulți salariați vor trebui să-și schimbe obiceiul, să se scoale de dimineața, să circule în aglomerație la orele de vârf etc.

Dependența

Dependența exagerată față de alte persoane poate conduce la o rezistență față de schimbare, până în momentul în care

persoanele de care se depinde vor fi de acord cu schimbarea respectivă. În general, toată lumea a cunoscut mai mult sau mai puțin dependența. La începutul vieții, copiii depind de adulți prin hrană, nevoia de apărare etc. Dar, nu întotdeauna dependența reprezintă un aspect negativ, ci numai atunci când ea este exagerată, când depășește anumite limite ale normalului, când se poate transforma într-o forță care se opune schimbării.

Frica de necunoscut

Frica de necunoscut se manifestă în proporții diferite la anumite persoane. În general, majoritatea persoanelor este neliniștită sau chiar îngrozită, atunci când trebuie să înfrunte necunoscutul, inclusiv managerii. Această frică de necunoscut a managerilor îi face să nu promoveze măsuri care să antreneze importante schimbări în responsabilitățile aferente postului pe care-l ocupă, în felul acesta opunându-se schimbării.

Rățiuni economice

Rățiunile economice, de orice natură ar fi ele și prin orice ar fi reprezentate, pot constitui surse de rezistență la schimbare. Spre exemplu, oamenii se opun oricăror schimbări care ar conduce la diminuarea veniturilor directe sau indirecte. Oamenii au investit în funcția pe care o îndeplinesc, ei au învățat cum să-și efectueze munca cu succes, obținând anumite performanțe. Toate schimbările care ar putea amenința securitatea economică a celor interesați reprezintă tot atâtea surse de rezistență la schimbare.

Securitatea

Securitatea, pe care oamenii consideră că o regăsesc prin regresare în trecut, constituie un alt obstacol împotriva schimbării. Se cunoaște faptul că, atunci când viața devine deprimantă, indivizii invocă trecutul, pe care-l consideră mult mai fericit. Paradoxal este că se regresează la metodele din trecut tocmai când acestea nu mai dau rezultate și trebuie urgent schimbate.

Toate cauzele enumerate mai sus determină o rezistență la schimbare din partea indivizilor care compun o organizație. Fiecare, într-o manieră personală, se opune schimbărilor care se concep și se planifică pentru ansamblul organizației, influențat fie de unele, fie de toate cauzele enumerate mai sus. În afara acestor rezistențe la schimbare, manifestate de către indivizii unei organizații, există și alte cauze care determină o rezistență la schimbare, care țin de specificul organizației ca entitate.

23.4.2. Rezistența organizației la schimbare

Organizațiile sunt adesea mai eficace dacă angajații își îndeplinesc atribuțiile rutiniere. Din această cauză ele, în ansamblu, au tendința de a se apăra împotriva schimbării. Principalele cauze care determină o rezistență a organizației (fig. 23.3.) la schimbare sunt următoarele³¹⁵:

³¹⁵ Cummings T. G. Worley C. G. - *Organizations Development & Change*, editia a șasea, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1997

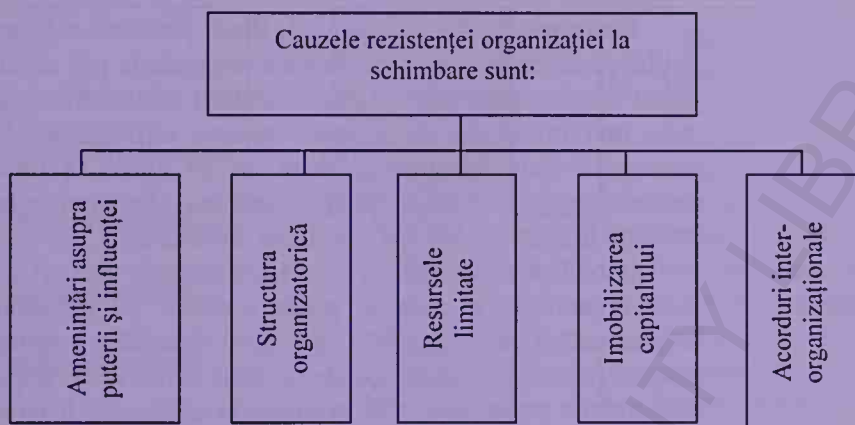


Fig. 23. 3. Cauzele rezistenței organizației la schimbare

Amenințări asupra puterii și influenței

Amenințările asupra puterii și influenței unor persoane, de obicei manageri, în cadrul organizației poate să se constituie într-o puternică rezistență a respectivelor persoane împotriva schimbării. Spre exemplu, anumite programe care ar urma să fie adoptate de o organizație pentru îmbunătățirea calității vieții în muncă a angajaților, care le-ar conferi acestora și o anumită autonomie și independență, ar putea constitui surse de rezistență la schimbare (pentru aplicarea acestor programe), din partea managerilor, care și-ar vedea amenințată autoritatea asupra subordonaților.

Structura organizatorică

Structura organizatorică, prin care se delimitează și se definește ierarhia în cadrul organizației, responsabilitățile, autoritatea fiecărui ocupant al unui post etc., dacă este înalt formalizată, reprezintă o frână în calea schimbărilor, din cauza posibilităților reduse de a se ieși din tipicul impus de o astfel de organizare structurală prin inițiative personale. Atunci când fiecărui individ, ocupant al unui post, de conducere sau de execuție i se stabilesc în amănunțime sarcinile, competențele și responsabilitățile, este puțin probabil că acesta va avea inițiative care să conducă la schimbări radicale în cadrul organizației respective. În plus, chiar schimbările care se impun, sub influența unor variabile exogene sau endogene sunt dificil de implementat într-o structură mecanicistă, în care nu sunt prevăzute sarcini pentru implementarea unor astfel de schimbări. În concluzie, structura organizatorică, prin modul de construcție, prin componentele sale, determină o anumită stare care nu poate fi schimbată decât printr-o schimbare a respectivei structuri.

Resursele limitate

Resursele limitate de capital, timp, personal calificat sau mijloace financiare de care dispune organizația pot constitui o frână în calea proiectării și implementării schimbărilor, care în cele mai multe cazuri necesită resurse importante. Adesea managerii unei organizații, după ce au ajuns să precizeze necesitatea schimbărilor pentru creșterea eficienței, ajung să renunțe la aceste schimbări din lipsă de resurse.

Imobilizarea capitalului

Imobilizarea capitalului în clădiri, mașini, terenuri etc., pe care organizația le posedă, poate conduce la imposibilitatea implementării unor schimbări, din cauza dificultății transformării acestor resurse în cele necesitate de toate demersurile impuse de schimbările preconizate. Un exemplu în acest sens îl reprezintă dificultatea adaptării unor orașe vechi la noua intensitate a circulației, din cauza investițiilor uriașe în imobile vechi, în străzi adaptate unei altfel de circulații etc. Dar imobilizarea se regăsește și în oameni, dacă se are în vedere vechimea în muncă a angajaților unei organizații, o anumită calificare a acestora în care s-a investit, dar care nu mai corespunde etc.

Acordurile interorganizații

Acordurile interorganizații impun în general persoanelor obligații care pot frâna comportamentul lor. Convențiile semnate cu personalul privind dreptul de concediere, promovările etc. limitează rolul managementului. Apoi, propunerile de schimbare pot fi întârziate din cauza concurenței, a angajamentelor subscrise față de furnizori, fără a mai vorbi de alte obligații impuse de puterea publică. Eventualele costuri juridice pot fi foarte mari, clienții lezați pot ezita să facă alte comenzi, iar reputația și credibilitatea întreprinderii poate suferi foarte mult.

23.5. Echilibrul dinamic al schimbărilor

Kurt Lewin, un pionier al psihologiei sociale, a propus pentru examinarea schimbării o metodă denumită „*analiza câmpului de forțe*”. El vede *schimbarea* nu ca un eveniment, ci ca „*un echilibru dinamic de forțe care acționează în direcții opuse, unele făcând presiune asupra schimbării, iar altele opunându-se schimbării (fig. 23.4.)*”³¹⁶.

Pentru a introduce schimbarea în cadrul organizațiilor, managerii trebuie să acționeze pentru a modifica echilibrul dinamic de forțe existent prin: „*creșterea forței de presiune către schimbare, reducerea sau suprimarea completă a forțelor care se opun schimbării sau modificarea direcției în care acționează o forță, adică transformarea unei forțe de rezistență la schimbare într-o forță care face presiune pentru schimbare*”³¹⁷.

³¹⁶ Lewin K. - *Field Theory in Social Science*, New York: Harper and Row, 1951

³¹⁷ Lewin K. - *Field Theory in Social Science*, New York: Harper and Row, 1951

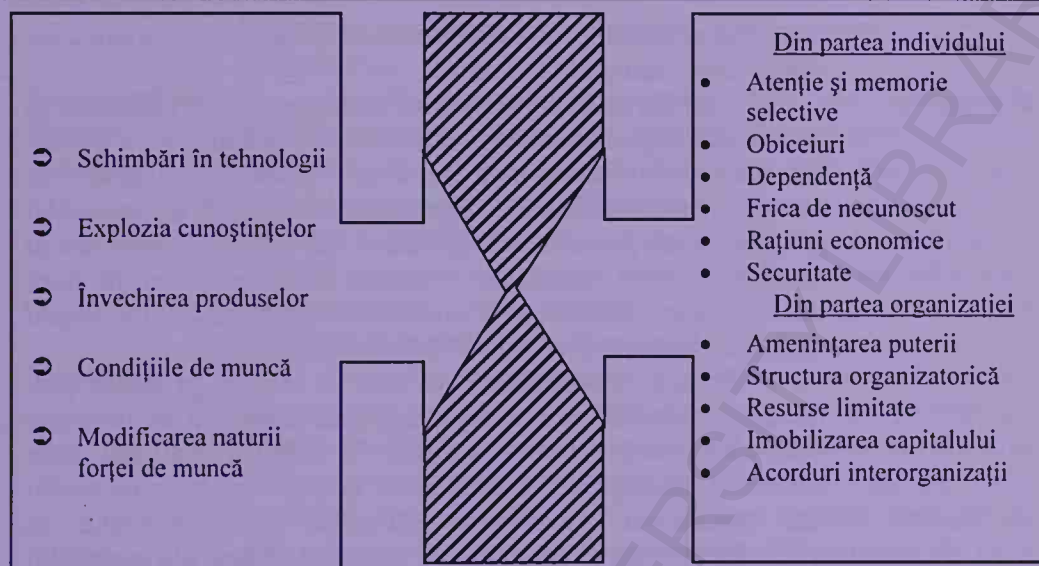


Fig. 23.4. Echilibrul dinamic al schimbărilor

Din cele prezentate mai sus rezultă necesitatea unei planificări a schimbării, a unei organizări a procesului de schimbare, a coordonării, antrenării și controlului schimbării, deci a unui management al schimbării.

23.6. Definirea managementului schimbării organizaționale

Există desigur mai multe opinii în rândul specialiștilor, referitoare la managementul schimbării, atât din cauza naturii pregătirii acestora, cât și datorită viziunii lor referitoare la conceptele de schimbare, dezvoltare organizațională, management ca activitate practică sau proces, sau referitoare la modalitatea de prezentare a managementului organizației.

Pornind de la echilibrul care se stabilește între sursele generatoare de schimbare și cauzele rezistenței la schimbare *J.Kotter* și *L.Schlesinger* au definit managementul schimbării ca o acțiune de învingere a rezistenței la schimbare.

**Kotter J.
Schlesinger
L.**

În opinia celor doi specialiști *managementul schimbării* se concentrează pe „identificarea surselor de rezistență la schimbare și furnizarea unor căi de depășire a acestora”³¹⁸.

Considerăm că managementul schimbării organizaționale (sau schimbării a tot ceea ce se referă la organizație) poate fi mai corect definit pornind de la conceptele de schimbare și de management, ca activitate practică sau proces, care presupune

³¹⁸ Kotter J., Schlesinger L. - *Choosing Strategies for Change* Harvard Business Review 57 (1979): 106 – 14; R. Ricardo – *Overcoming Resistance to Change*, National Productivity Review 14 (1995): 28 – 39

exercitarea funcțiilor managementului, de prevedere, organizare, coordonare, antrenare și control.

Burdus E.

Pornind de la conceptele de management, de schimbare și dezvoltare organizațională, o definiție mai semnificativă trebuie să rezulte din combinarea acestora. Așadar, considerăm că *managementul schimbării organizaționale constă în ansamblul proceselor de prevedere, organizare, coordonare, antrenare și control a unor măsuri de înlocuire, modificare, transformare sau prefacere în formă și conținut a organizației, cu scopul creșterii eficienței și competitivității acesteia.*

Pentru că schimbările la care ne referim în cadrul prezentului material vizează organizația, ca ansamblu de persoane care desfășoară activități comune în vederea realizării unor obiective, managementul schimbării va avea ca obiect de studiu tot organizația. Exercițarea funcțiilor managementului în procesele de schimbare cuprinde activități diverse din momentul sesizării necesității schimbării, până în momentul transformărilor impuse de aceste schimbări.

23.7. Personal implicat în dezvoltare organizațională și schimbare

Pentru majoritatea specialiștilor, personalul implicat în perfecționarea activității organizațiilor, în dezvoltarea acestora este format din specialiști consultanți din afara organizației, sau specialiști din interiorul acesteia, care efectuează diferite servicii privind: diagnosticarea activității organizației, formularea de propuneri de îmbunătățire și asistarea implementării acestor soluții propuse. Multe cercetări au avut ca scop evidențierea cunoștințelor și calităților pe care trebuie să le posede un specialist în dezvoltarea organizațională, în general în eficientizarea activității unei organizații. Unii specialiști vorbesc tot mai mult de o profesionalizare a acestei activități, în cadrul căreia se poate realiza o carieră remarcabilă.

23.7.1. Cine se implică în dezvoltarea organizațională și în schimbare?

Perfecționarea activității în cadrul organizațiilor care au ca scop dezvoltarea organizațională și, implicit, schimbarea se realizează prin participarea a cel puțin trei categorii de personal. În procesul de dezvoltare organizațională se implică pe lângă consultanții specializați în acest domeniu și specialiști din diferite domenii și nu în ultimul rând managerii din cadrul respectivelor organizații.

Consultanții

Cea mai cunoscută categorie este formată din specialiștii sau *consultații* din interiorul sau din afara organizației, care dispun de anumite calități și o anumită experiență în procesele organizaționale, spre exemplu, *în dinamica de grup, luarea deciziilor sau în comunicare.* Mai târziu, grupul acestora s-a

lărgit prin includerea altor specialiști în *organizarea structurală și în strategie*.

Specialiștii în diferite domenii

O altă categorie de personal care este implicat în dezvoltarea organizațională și, implicit, în schimbare cuprinde specialiștii în diferite domenii legate de dezvoltarea organizațională, cum sunt cele referitoare la *sistemul de recompense, proiectare organizațională, controlul calității, și informatică*. Această categorie de personal este atrasă în procesul schimbării organizaționale prin realizarea diferitelor proiecte, care influențează favorabil schimbarea și dezvoltarea organizației.

Managerii

Dezvoltarea organizațională impune și participarea unei alte categorii de personal formată din *managerii* care au dobândit diferite cunoștințe, calități și o anumită experiență în realizarea unor cercetări în domeniile legate de dezvoltarea organizațională. După unii specialiști măsurile preconizate de către manageri au mai multe șanse de implementare decât cele propuse de către consultanții specializați în acest domeniu. Aceasta pentru că implementarea schimbărilor depinde de gradul de implicare a managerilor în acest proces.

Sunt semnificative cercetările întreprinse de *R. Kanter*³¹⁹ în firme de prestigiu, cum sunt General Electric, Hewlett-Packard, în care managerii și salariații au devenit „maestri ai schimbării”, experți în introducerea schimbării și inovației în organizație. Managerii capătă experiență în procesul schimbării și dezvoltării organizaționale în cadrul programelor de implementare a schimbării realizate de către consultanți, poate într-o măsură mult mai mare decât printr-o pregătire de specialitate.

În cele mai multe cazuri diferențierea dintre cele trei categorii prezentate este foarte greu de făcut, întrucât personalul migrează dintr-o categorie în alta. Astfel, mulți manageri au trecut în rândul specialiștilor consultanți în dezvoltarea organizațională. Spre exemplu, companii ca Procter & Gamble au pregătit și folosit manageri, cu normă întreagă, în domeniul dezvoltării organizaționale, aceștia câștigând experiență în acest domeniu.

23.7.2. Calitățile și cunoștințele necesare unui specialist în dezvoltare organizațională și în schimbare

În literatura de specialitate, referitoare la calitățile și cunoștințele necesare unui specialist în managementul schimbărilor și în dezvoltarea organizațională, se consideră că acestea trebuie să se refere la trăsăturile de personalitate, experiență, cunoștințe și abilități privind legătura cu practica. Astfel, din cercetările întreprinse între specialiștii cu succese în acest domeniu s-a desprins concluzia că aceștia dispun

³¹⁹ Kanter R. - *The Change Masters*, Simon and Achuster, New York, 1983

de: „abilitatea de a diagnostica, cunoștințe de bază în domeniul comportamental, charismă, abilitatea de a stabili obiective, abilitatea de a soluționa probleme, obiectivitate, imaginație, flexibilitate, modestie, conștiințiozitate și încredere”³²⁰.

Ansamblul de calități și cunoștințe pe care trebuie să îl întrunească specialiștii în dezvoltarea organizațională și în procesul schimbării poate fi sintetizat ca în tabelul 23.1.

Tabelul 23.1

Cunoștințe generale de consultant • diagnosticare organizațională • proiectarea și executarea unei intervenții • culegere de date • efectuarea unui interviu • conceperea și conducerea unui proces Calități intrapersonale • gândire analitică • integritate • etică • capacitatea de învățare continuă • echilibru între rațional și afectiv • siguranță • abilități întreprinderiale Comportament organizațional • dinamica de grup (construirea unei echipe) • cunoștințe de dezvoltare organizațională • posibilitatea comunicării ușoare • sistem de recompense • cunoștințe despre conflict • leadership • putere • motivație • teoria învățării • proiectarea postului Calități interpersonale • posibilitatea ascultării • stabilirea unor relații de încredere • aptitudinea de a vorbi pe limba clientului • abilitatea de a modela un comportament • calități de negociator • cunoștințe de limbi străine și de particularități interculturale • calitatea de a sugesiona	Cunoștințe și calități de cercetare și evaluare • calități de cercetător • calitatea de a diagnostica • calitatea de a evalua • stăpânirea metodei cazurilor Colectare de date • calitatea de a intervieva • capacitatea de a observa • posibilitatea folosirii unui chestionar Analiza datelor • cunoștințe de utilizare a calculatoarelor electronice • cunoștințe de statistică Calități de prezentator • calitatea de a transmite informații • posibilitatea de a vorbi în public și de a susține o prelegere • capacitatea de a influența pe alții și de a-și vinde marfa • capacitatea de a face reprezentări grafice Experiență de manager • managementul resurselor umane • strategii și politici • sistem informațional • metode cantitative • finanțe • cercetări operaționale • marketing • afaceri internaționale • contabilitate macroeconomie Cunoștințe colaterale • psihologie socială • analize politice
--	---

³²⁰ Cummings T. G. Worley C. G. - *Organizations Development & Change*, editia a șasea, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1997

Alte studii de specialitate^{321, 322} întreprinse în acest domeniu au scos în evidență ca principale cunoștințe și aptitudini necesare specialiștilor în dezvoltarea organizațională și în procesul schimbării, următoarele: *calități intrapersonale, calități interpersonale, calități generale de consultant și cunoștințe de teoria dezvoltării organizaționale și de schimbare.*

Calități**intrapersonale**

Cu toate că în dezvoltarea organizațională și în procesul schimbării se folosesc cunoștințe și aptitudini din diferite domenii, economic, tehnic, juridic etc., totuși dezvoltarea organizațională rămâne în sfera preocupărilor care reclamă cunoștințe din domeniul uman, al comportamentului. Specialiștii în dezvoltare organizațională și în schimbare trebuie să fie persoane care dau dovadă de integritate, responsabilitate în relațiile cu alte persoane. Autocunoașterea, tendința de pregătire continuă, tendința spre inovare și capacitatea de a se autoconduce sunt alte calități specifice acestor specialiști.

Calități**interpersonale**

Specialiștii în schimbare și dezvoltare organizațională trebuie să fie capabili să mențină relații cu membrii grupului sau grupurilor din organizație, să-i ajute să dobândească competențe în soluționarea unor probleme. Ei trebuie să inspire încredere și să posede capacitatea de a lucra în echipă, să poată acorda sfaturi și îndrumare membrilor organizației în susținerea procesului schimbării.

Calități**generale de
consultant**

Specialiștii în schimbare și, implicit, în dezvoltare organizațională trebuie să dispună în primul rând de două calități: capacitatea de a diagnostica și capacitatea de a concepe, proiecta și implementa măsuri de îmbunătățire. Capacitatea de diagnosticare presupune o serie de cunoștințe și abilități ale specialistului de a evalua starea de fapt a organizației, de a identifica principalele cauze generatoare de disfuncționalități, de a antrena personalul organizației în procesul de diagnosticare. În plus, acestor specialiști le sunt necesare și calități de concepere, proiectare și implementare a unor măsuri de îmbunătățire a activității organizației, măsuri pentru aplicarea cărora se va stabili un anumit program.

Cunoștințe de**teoria****dezvoltării****organizaționale****și de schimbare**

Practicienii în operarea schimbărilor în organizație trebuie să cunoască elementele teoretice referitoare la dezvoltarea organizațională, la schimbare, modele de schimbare, metode folosite în procesul schimbării, practic cunoștințe de genul celor cuprinse în prezentul material.

³²¹ Eisen S., Steele H.C. - *Developing OD Competence for the Future*, in *Practicing Organization Development*, eds. Wrothwell, R. Sullivan and G. McLean, Pfeiffer, San Diego, 1995

³²² Esper J. - *Core Competencies in Organization Development* (Independent study conducted as partial fulfilment of the M. B. A. Degree, Graduate School California, iunie, 1987)

23.8. Profesionalizarea consultantilor în managementul schimbării

În multe dintre materialele de specialitate din acest domeniu se abordează problematica referitoare la personalul specializat în schimbare și dezvoltare organizațională, sub forma profesionalizării acestei preocupări.

23.8.1. Proveniența consultantilor în managementul schimbării

Consultanții în managementul schimbării, în sensul de specialiști care conduc schimbarea organizațională, pot proveni atât din interiorul organizației, cât și din afara acesteia. Consultanții din interiorul organizației provin în special din domeniul resurselor umane, care au fie sarcini speciale în procesul schimbării, fie sarcini combinate din diferite domenii. Unele firme importante, cum sunt Levi-Strauss, Intel, Procter & Gamble, și-au creat grupuri specializate în dezvoltare organizațională și schimbare.

Consultanți din cadrul organizației

Folosirea consultantilor în schimbare și dezvoltare organizațională din interiorul organizației prezintă unele *avantaje*:

- economia de timp în identificarea și înțelegerea problemelor cu care se confruntă organizația;
- aceștia posedă cunoștințe detaliate despre activitatea organizației și evoluția acesteia în timp;
- aceștia cunosc cultura organizației, practicile informale și sursele de putere;
- ei au acces la o mare varietate de informații, inclusiv la zvonuri, rapoarte ale organizației și pot face numeroase observări directe;
- aceștia sunt mai repede acceptați de către membrii organizației ca promotori ai schimbării și dezvoltării.

Printre principalele *dezavantaje* ale folosirii consultantilor din interiorul organizației pot fi enumerate următoarele:

- o posibilă lipsă de obiectivitate, din cauza strânselor legături cu organizația;
- posibilele compromisuri în defavoarea eficienței pe care aceștia pot să le facă, mai ales când unele dintre acțiunile lor sunt strâns legate de cariera acestora;
- lipsa de experiență și de profesionalism, datorită cazuisticii mai reduse cu care se confruntă specialiștii din interiorul organizației.

Consultanți din afara organizației

Consultanții externi nu sunt membri ai organizației în care urmează să se implementeze schimbarea, ei provenind din cadrul universităților, a firmelor de consultanță sau pur și simplu persoane specializate în acest domeniu. Între *avantajele* folosirii consultantilor din afara organizației pot fi menționate:

- un plus de obiectivitate în analiza procesului de dezvoltare a organizației;
- posibilitatea analizei unor probleme dificile, care afectează starea de fapt a organizației;
- o experiență în plus pe care au dobândit-o în conducerea unor procese de schimbare din alte organizații.

Dezavantajele principale ale folosirii unor consultanți din afara organizației, în procesele de schimbare și dezvoltare organizațională sunt:

- timpul suplimentar necesar acestora pentru înțelegerea problematicii organizației;
- încrederea mai redusă a membrilor organizației în acești specialiști din afară, ceea ce face ca aceștia să aibă acces mai greu la informațiile necesare;
- nefiind legați de organizație, acești specialiști din afară au mai puține șanse de a implementa unele măsuri din cauza îndoielii salariaților în eficacitatea acestor măsuri.

Echipe mixte

O îmbinare a avantajelor folosirii consultanților interni și externi se poate realiza prin constituirea echipelor de specialiști mixte, formate atât din specialiști din afara organizației, cât și din interiorul acesteia. Astfel, se combină experiența și obiectivitatea consultaților din afară cu cunoștințele și încrederea specialiștilor din interior. Specialiștii din interior pot să asigure contactul permanent cu membrii organizației, în timp ce consultanții din afară îi pot ajuta pe primii cu experiența și cunoștințele lor din diferite alte organizații în cadrul cărora au mai desfășurat astfel de studii. Îmbinarea acestor avantaje depinde însă de posibilitatea de a constitui din cele două categorii de specialiști o adevărată echipă.

23.8.2. Rolul consultantului în schimbare

Dacă referitor la locul specialistului în procesele schimbării și dezvoltării organizaționale, acesta poate fi identificat în interiorul sau în afara organizației, în ceea ce privește rolul pe care trebuie să-l îndeplinească, acesta este unul interdisciplinar. Deci, persoanele recomandate în această postură de *manager al schimbării* sunt cele care au capacitatea și cunoștințele de la granița dintre două sau mai multe domenii. Astfel de persoane pot fi recrutate dintre specialiștii în vânzări și/sau cumpărări (achiziții, aprovizionări), manager integrator sau manager de proiect. Astfel de persoane, care au capacitatea de a acoperi mai multe domenii de specialitate, se consideră că dispun de o mai mare neutralitate, sunt persoane mai deschise către schimbare, mai obiective, mai flexibile și au capacitatea de a se adapta mai repede noilor situații. Aceștia au capacitatea de a lua decizii cu caracter integrator

și de a soluționa anumite cazuri de conflict care apar între membrii organizației și promotorii schimbării.

În urma unor cercetări întreprinse printre specialiști în dezvoltarea organizațională și schimbare din interiorul organizației și din afara acesteia, s-a constatat că cei din afara organizației s-au simțit mult mai confortabil în rolurile interdisciplinare decât cei din interiorul organizației. Iar pentru aceștia din urmă interdisciplinaritatea era mai accesibilă celor cu o experiență mai mare decât celor cu puțini ani de experiență.

Îndeplinirea rolului de către specialistul în schimbare și dezvoltare organizațională presupune utilizarea, pe parcursul procesului de schimbare, atât a unor cunoștințe proprii în domeniul schimbării, cât și cunoștințe despre organizația în care urmează să se realizeze schimbarea. Aceasta pentru că rolul specialistului în schimbare constă în a prezenta conceptele și ideile managerilor pentru a se alege un model de schimbare și pentru a se decide cum poate fi implementat.

Deci, specialistul în schimbare recomandă anumite schimbări și planifică implementarea lor, dar aceste schimbări trebuie însușite, nu impuse. Rezultă că în procesul schimbării se folosesc, în diferite faze ale planificării și implementării acesteia, cunoștințele specifice consultantului în schimbare și cunoștințele despre organizație, în mod diferit, așa cum rezultă din figura 23.10.³²³

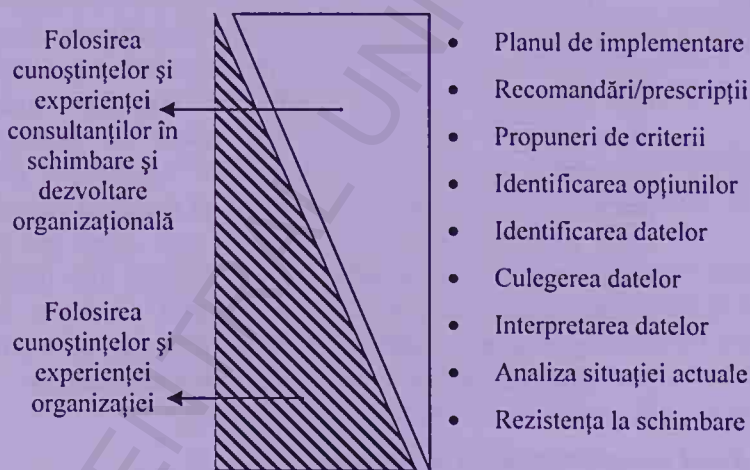


Fig. 23.10 Folosirea cunoștințelor și experienței consultantilor și organizației

Așa cum se poate vedea din figura 23.5, în fazele de început ale procesului de implementare a schimbărilor se face apel mai mult la cunoștințele de care dispun specialiștii în astfel de procese, și pe măsură ce se înaintează spre implementare se impun tot mai mult cunoștințele despre organizație și experiența membrilor acesteia.

³²³ Cummings T. G. Worley C. G. - *Organizations Development & Change*, editia a șasea, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1997

23.9. Particularități ale specialiștilor în managementul schimbării

Specializarea în practică

Spre deosebire de alte specializări, cum ar fi în domeniul dreptului, al medicinei, chiar contabilității sau finanțelor, specializarea în domeniul schimbării și dezvoltării organizaționale își are originile în practică, provine din practica perfecționărilor aduse organizației, cu scopul creșterii eficienței utilizării resurselor de care dispune. De aceea, poate, încă se mai discută asupra volumului și felului de cunoștințe necesare, asupra pregătirii necesare în acest domeniu, asupra metodelor și procedurilor specifice.

Consultanții în dezvoltare organizațională și schimbare din afara organizației, care practică această ocupație, sunt în general persoane mai în vârstă, cu multă experiență practică în astfel de proiecte de cercetare. Majoritatea dintre aceștia provine din specialiști din interiorul unor organizații, care au căpătat experiență în diferite intervenții în cadrul proceselor de schimbare, s-au remarcat prin diferite publicații de specialitate, după care s-au dedicat acestei activități de consultanță în procesele de schimbare și dezvoltare organizațională.

Pregătirea prin programe speciale

Specialiștii în managementul schimbării și dezvoltare organizațională provin din diferite domenii de pregătire de bază, după care au beneficiat și de o pregătire în acest domeniu. Pregătirea în domeniul dezvoltării organizaționale și, implicit, a schimbării, pentru țările dezvoltate, în special pentru contextul din SUA, s-a realizat în principal prin *programe scurte* de două zile până la două săptămâni, *atelieri de lucru* în interiorul sau în afara unor instituții specializate în pregătire (universități, laboratoare naționale), *programe de tip „master”* sau chiar pregătire prin *doctorat*. Deci, chiar dacă pregătirea de bază este diferită, pentru a face carieră în domeniul dezvoltării organizaționale și schimbării, o persoană poate urma una dintre formele de specializare, după care urmează multă practică.

Calități personale specifice

Specialiștii consultanți în schimbare și dezvoltare organizațională se bazează în activitatea lor pe o serie de valori, cum ar fi *încrederea, colaborarea, crearea unui climat deschis rezolvării problemelor, promovarea autocontrolului membrilor organizației*. În același timp consultanții în schimbare urmăresc evident și creșterea eficienței activităților desfășurate în organizație, prin creșterea productivității muncii, reducerea costurilor de producție, implicit creșterea competitivității prin calitate și profitabilitate.

În conducerea schimbărilor în cadrul organizațiilor, consultanții în schimbare și dezvoltare organizațională trebuie să

dispună de capacitatea de a soluționa conflictul de interese dintre membrii organizației, care urmăresc obținerea unor câștiguri cât mai mari, și organizație, care urmărește utilizarea cât mai eficientă a resurselor de care dispune. Totodată, ei trebuie să țină seama și de interesele unor grupuri din afara organizației, de interesele guvernului, spre exemplu, ceea ce impune ca aceștia să posede și unele calități și aptitudini politice.

Consultanții specialiști în managementul schimbării trebuie să dea dovadă și de etică în relațiile lor cu membrii organizației pentru a preveni unele probleme care pot apărea în procesul de cercetare, proiectare și mai ales implementare a schimbărilor. Aceste probleme apar foarte probabil din cauză că atât specialiștii, cât și salariații pornesc de la premise și condiții diferite.

23.10. Probleme ce pot apărea în procesul schimbării

Pentru că specialiștii în managementul schimbării pot să pună la baza activității lor diferite valori, pot avea scopuri diferite și pot dispune de cunoștințe și calități diferite față de membrii organizației în care efectuează schimbarea, în procesul de concepere, proiectare și implementare a schimbărilor în cadrul unei organizații pot apărea diferite probleme³²⁴, așa cum se poate observa din figura 23.6., care trebuie prevenite sau soluționate.

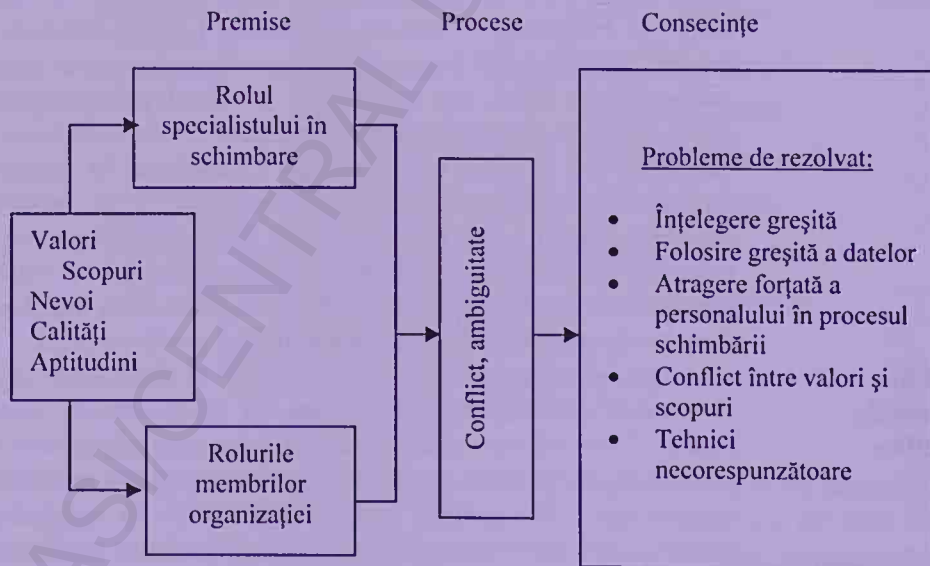


Fig. 23.6. Apariția unor probleme în procesul schimbării

³²⁴ Cummings T. G. Worley C. G. - *Organizations Development & Change*, editia a șasea, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1997

Așa cum reiese din figura 23.6., întrucât specialiștii în managementul schimbării pot porni de la anumite valori, dispun de anumite calități etc., iar membrii organizației în care urmează să se desfășoare schimbarea pot să se bazeze pe alte valori, să dispună de alte calități, cunoștințe etc., în timpul procesului de schimbare, între aceștia pot apărea conflicte sau diferite ambiguități în înțelegerea problemelor cu care se confruntă, din care cauză apar o serie de probleme referitoare la înțelegerea diferită, uneori greșită a proceselor, la folosirea greșită a unor informații, la apelarea la mijloace de coerciție, la conflicte de interese sau chiar la folosirea neadecvată a unor metode, tehnici.

Înțelegerea greșită

Înțelegerea greșită apare atunci când specialiștii în schimbare pretend că o anumită intervenție va produce rezultate care sunt de neconceput în situația dată. Cei din cadrul organizației pot contribui la această neînțelegere prin formularea incorectă a unor scopuri sau nevoi. În astfel de condiții, ambele părți (specialist și beneficiar) vor colabora în condiții neclare, greșit înțelese, deci va apărea o problemă. Spre exemplu, dacă într-o întreprindere specialistul consideră că pentru perfecționarea procesului de luare a deciziilor este necesar să se practice un management participativ, el începând să lucreze pentru formarea de echipe interdisciplinare, cărora să le delege autoritate, iar președintele companiei practică un stil autoritar, care presupune o centralizare a luării deciziilor, există toate probabilitățile pentru a apărea o problemă conflictuală între cei doi.

Folosirea greșită a datelor și informațiilor

Folosirea greșită a datelor și informațiilor apare când nu există un acord între specialistul în managementul schimbării și membrii organizației referitor la modul de utilizare a informațiilor. Dacă informațiile vor fi utilizate pentru a învinovăți membrii organizației, aceștia nu vor furniza informațiile reale despre procesele analizate, pentru că există tendința de a folosi informațiile pentru creșterea puterii.

Atragerea forțată a personalului în procesul de schimbare

Atragerea forțată a personalului în procesul de schimbare, fără ca aceștia să aibă posibilitatea opțiunii, poate conduce la conflicte între cele două părți, care frânează procesul de schimbare. Dar, pentru ca personalul să aibă posibilitatea opțiunii este necesar ca acesta să posede unele cunoștințe despre schimbare și despre procesele supuse schimbării în cadrul organizației. De aceea este necesară o inițiere prealabilă a personalului în procesele de schimbare, după care aceștia să opteze pentru a participa la aceste procese. Conflictul care poate să apară între cele două părți, în opinia lui H. Kelman (12), are la bază două cauze: manipularea și dependența. H. Kelman arăta că schimbarea implică un anumit grad de

manipulare și control, pentru că nu există o „rețetă” de a conduce schimbarea fără să existe nici un fel de manipulare. O cale de a soluționa o astfel de problemă constă în a face cât mai transparentă posibil schimbarea și a convinge pe cei implicați de necesitatea schimbării preconizate.

O altă problemă care poate să apară este cea referitoare la dependența unei părți de cealaltă implicată în procesele schimbării. Orice relație de colaborare presupune și o anumită dependență a unei părți de cealaltă. Pentru a soluționa problema dependenței, specialiștii în managementul schimbării pot să discute deschis cu membrii organizației ce așteaptă unii de la alții.

Conflictul dintre valori și scopuri

Conflictul dintre valori și scopuri ca problemă poate să apară când obiectivele schimbării nu sunt clare, sau când specialistul în managementul schimbării și membrii organizației nu cad de acord asupra modalităților de realizare a acestor obiective. C. Argyris³²⁵ arată că responsabilitățile unui specialist în dezvoltare organizațională și schimbare față de client sunt comparabile cu cele ale avocaților, care nu pot să refuze prestarea serviciilor pentru care sunt calificați.

Tehnicile necores- punzătoare

Tehnicile necorespunzătoare apar ca o problemă ce așteaptă soluționare, atunci când specialiștii consultanți în managementul schimbării încearcă să implementeze anumite măsuri pentru care nu există condițiile necesare de implementare, fie pentru că aceștia nu dispun de cunoștințele și calitățile necesare pentru a le implementa, fie că organizația nu este pregătită pentru o astfel de implementare. Ca atare, pentru reușita schimbării trebuie să se aleagă soluțiile adecvate condițiilor organizației și pregătirii specialiștilor care operează schimbarea.

³²⁵ Argyris C. - *Knowledge For Action: A guide to overcoming barriers to organizational change*, Jossey Bass, San Francisco, 1993

23.11. Bibliografie

1. Argyris C. - *Knowledge For Action: A guide to overcoming barriers to organizational change*, Jossey Bass, San Francisco, 1993
2. Argyris C. - *Explorations in Consulting Client Relationship*, Human Organization Studies 20 (toamna 1961)
3. Beer M. - *Organization Change and Development: A Systems View* (Santa Monica, California: Goodyear Publishing), 1980
4. Beckhard R. - *Organization Development: Strategies and Models* (Reading, Mass: Addison – Wesley), 1969
5. Beckhard R., Harris R. - *Organizational Transitions* 2d ed. (Reading, Mass.:Addison-Wesley, 1987
6. Burke W. - *Organization Development, Principles and Practices*, Mass: Little Brown, Boston, 1982
7. Cummings T. G., Worley C. G. - *Organizations Development & Change*, editia a șasea, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1997
8. Eisen S., Steele H.C. - *Developing OD Competence for the Future*, in *Practicing Organization Development*, eds. Wrothwell, R. Sullivan and G. McLean, Pfeiffer, San Diego, 1995
9. Esper J. - *Core Competencies in Organization Development* (Independent study conducted as partial fulfilment of the M. B. A. Degree, Graduate School California, iunie, 1987
10. French W. - *Organization Development, Objectives, Assumptions and Strategies*, California Management Review 12 (2, 1969): 23 – 24
11. Kanter R. - *The Change Masters*, Simon and Achuster, New York, 1983
12. Kelman H. - *Manipulation of Human Behavior An Ethical Dilemma for the Social Scientist*, in *Planning Change*, editia a doua, W. Bennis and R. Chir, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1969
13. Kotter J., Schlesinger L. - *Choosing Strategies for Change* Harvard Business Review 57 (1979): 106 – 14; R. Ricardo – *Overcoming Resistance to Change*, National Productivity Review 14 (1995): 28 – 39
14. Lewin K. - *Field Theory in Social Science*, New York: Harper and Row, 1951
15. Naisbitt J. - *Megatrends*, Wamer, New York, 1982.

CAPITOLUL 24

METODOLOGIA SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE

Metodologia schimbării organizaționale, ca ansamblu de lucrări, grupate în funcție de natura lor în etape ale procesului de schimbare în cadrul organizației, dar și de metode ce pot fi folosite în cadrul respectivelor etape, depinde de concepția privind procesul schimbării organizaționale, de premisele de la care se pornește în respectivul demers.

24.1 Premise ale procesului schimbării organizaționale

În general, introducerea schimbărilor în cadrul organizațiilor se realizează după anumite modele tradiționale, cunoscute în literatura de specialitate ca *planificarea schimbării*. În virtutea acestor modele schimbarea organizațională era privită ca un rezultat al aplicării unor măsuri care vizau în primul rând partea *tehnică*, materială a organizației, fără a avea în vedere și latura umană a organizației, colectivele de muncă, indivizii.

Mai târziu, specialiștii și-au îndreptat atenția spre factorul uman, concepând modalități de intervenție asupra sistemelor umane, cunoscute sub denumirea de „*Human Systems Intervention – HSI (Intervenție asupra sistemelor umane)*”. Astfel, se atrăgea atenția supra faptului că trebuie să se asigure un echilibru între schimbările de natură *tehnică* și cele de natură umană, acestea din urmă fiind poate cele mai importante pentru reușita adaptării organizației la schimbările din mediul extern. Aceste noi metodologii intră în ceea ce este cunoscut sub denumirea de *Dezvoltare organizațională – OD*³²⁶.

Conceperea, proiectarea și aplicarea măsurilor (intervențiilor) asupra sistemelor socio-economice trebuie să pornească în toate situațiile de la următoarele *premise* esențiale:

- procesul de schimbare trebuie controlat, pe cât posibil stăpânit, de aceea se impune întotdeauna o planificare prealabilă a acestuia;
- abordarea procesului de schimbare trebuie să se facă sistemic, întrucât o schimbare a unui domeniu al organizației determină schimbări în

³²⁶ Eisen S., Steele H.C. - *Developing OD Competence for the Future*, in *Practicing Organization Development*, eds. Wrothwell, R. Sullivan and G. McLean, Pleiffer, San Diego, 1995

celelalte domenii, care dacă nu sunt realizate efectele schimbării nu vor fi cele așteptate;

- în procesul de conducere a schimbării trebuie recunoscut rolul managerului schimbării (agentului de schimbare), care în calitatea lui de specialist consultant cunoaște mai bine motivațiile care pot determina schimbare;
- soluționarea controversei privind necesitatea schimbării sistemului reprezentat de organizație sau a culturii organizaționale, prin abordarea echilibrată a acestora, pornind de la realitatea că organizația ca sistem cuprinde și cultura organizațională.

24.2. Modalități de abordare a procesului de schimbare

Procesul de schimbare din cadrul organizației se poate realiza de către cei implicați folosind diferite modalități de abordare, în funcție de premisele de la care pornesc aceștia fie că sunt din interiorul sau din afara organizației. Din acest punct de vedere au fost identificate următoarele „*raționamente privind acceptarea procesului de schimbare*”³²⁷:

- pornind de la considerentul că oamenii acționează în mod rațional, pentru ca o schimbare să fie acceptată este necesar ca *individul sau grupul care suportă schimbarea să fie convins că aceasta este în interesul propriu*, aceasta presupunând o foarte bună informare asupra avantajelor care rezultă din aceasta;
- dacă se pornește de la considerentul că oamenii doresc să se implice în satisfacerea nevoilor lor, deci sunt activi, pentru acceptarea schimbării este necesar să *se găsească cele mai corecte relații între nevoile organizației, ale angajaților acesteia și ale mediului în care aceasta funcționează*;
- atunci când se consideră că oamenii pentru a realiza obiectivele trebuie constrânși, pentru a impune schimbarea *se pot folosi sancțiunile*, deci o impunere prin forța dată de competența celor care au interesul să realizeze schimbarea organizațională.

Dintre cele trei modalități prezentate, s-a constatat că cea mai puțin fiabilă este a treia, care face apel la impunerea prin forță, întrucât în majoritatea cazurilor se înregistrează o puternică opoziție din partea celor care trebuie să suporte schimbarea.

24.3. Modele ale schimbării organizaționale

Cunoscute sub denumirea de *teorii ale schimbării* sau *modele ale schimbării*, concepțiile privind planificarea și implementarea schimbărilor în organizație descriu activitățile specifice impuse de inițierea și desfășurarea schimbării într-o organizație.

³²⁷ Cummings T. G. Worley C. G. - *Organizations Development & Change*, editia a șasea, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1997

În literatura de specialitate sunt cunoscute ca fiind mai importante următoarele teorii sau modele ale schimbării: *modelul lui Lewin, modelul acțiunii de cercetare, modelul adaptărilor contemporane la acțiunea de cercetare, modelul abordării sistemice, modelul general de planificare a schimbărilor*³²⁸. Toate aceste modele pot fi luate în considerare pentru conturarea unei metodologii de planificare și implementare a schimbărilor în cadrul organizației, care să cuprindă ansamblul de activități necesare a fi desfășurate, din momentul deciziei pe care o iau managerii pentru a introduce schimbarea, până la evaluarea și instituționalizarea acelei schimbări.

24.3.1. Modelul Kurt Lewin

Descrierea modelului

Într-o lucrare de referință, K. Lewin elaborează unul dintre primele modele de planificare a schimbărilor, în care el concepe schimbarea ca o modificare a acelor forțe care mențin sistemul de comportamente stabil. K. Lewin considera că starea de la un moment dat este rezultatul acțiunii a două categorii de forțe. Pe de o parte, sunt forțele care acționează, forțează schimbarea, iar pe de altă parte, sunt forțele care se opun schimbării, care se consideră într-o rezistență la schimbare. Când cele două categorii de forțe sunt aproximativ egale, sistemul, care poate fi organizația, se află în echilibru. Pentru a schimba acest echilibru, fie se va determina o creștere a forțelor care fac presiune asupra schimbării, fie se va încerca o diminuare a forțelor care se opun schimbării.

Etapale procesului de schimbare

K. Lewin consideră procesul schimbării, așa cum reiese din figura 24.1., format din trei etape: *dezghețarea (deschiderea), mișcarea (modificarea) și înghețarea (închiderea)*³²⁹.

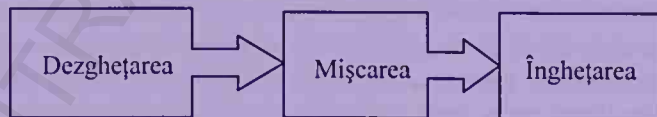


Fig. 24.1. Modelul Lewin K.

1. *Dezghețarea* urmărește reducerea forțelor care mențin comportamentul organizațional la un nivel dat, prin crearea unei stări de disconfort, relevând discrepanța dintre un comportament dorit și cel prezent în organizație, motivând astfel membrii organizației pentru schimbare.
2. *Mișcarea* are loc după ce s-a realizat o motivare pentru schimbare, în această etapă se realizează trecerea

³²⁸ Cummings T. G. Worley C. G. - *Organizations Development & Change*, editia a șasea, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1997

³²⁹ Lewin K. - *Field Theory in Social Science*, New York: Harper and Row, 1951

organizației, a departamentului sau a individului la un nou nivel comportamental, care să se bazeze pe noi valori, atitudini specifice.

3. *Închețarea* constă în stabilizarea organizației într-un nou echilibru dat de cultura organizației, noile norme, politici, noile structuri, etc.

Acest model reprezintă un cadru general pentru înțelegerea schimbării organizaționale, întrucât cele trei etape ale modelului presupun în realitate mult mai multe acțiuni necesare implementării schimbărilor.

24.3.2. Modelul acțiunii de cercetare

Acest model se bazează pe considerarea planificării schimbării ca un proces ciclic, în care o acțiune de cercetare inițială a activității organizației furnizează informații care vor sta la baza unei alte acțiuni de cercetare ș.a.m.d. Aceste acțiuni ciclice de cercetare se bazează pe strânsa colaborare dintre componenții organizației și specialiștii în procesele schimbării. În cadrul modelului se pune mare accent pe colectarea de date, pe diagnosticare și pe evaluarea rezultatelor obținute în urma măsurilor întreprinse.

Etapele procesului de schimbare

Potrivit acestui model (figura 24.2.) procesul de schimbare cuprinde următoarele etape: *„identificarea problemelor, consultarea cu un expert în comportament, culegerea datelor și un diagnostic preliminar, întoarcerea la client, identificarea și analiza problemelor legate de schimbare, planificarea acțiunilor, desfășurarea acțiunilor, analiza datelor după acțiunile întreprinse”*³³⁰.

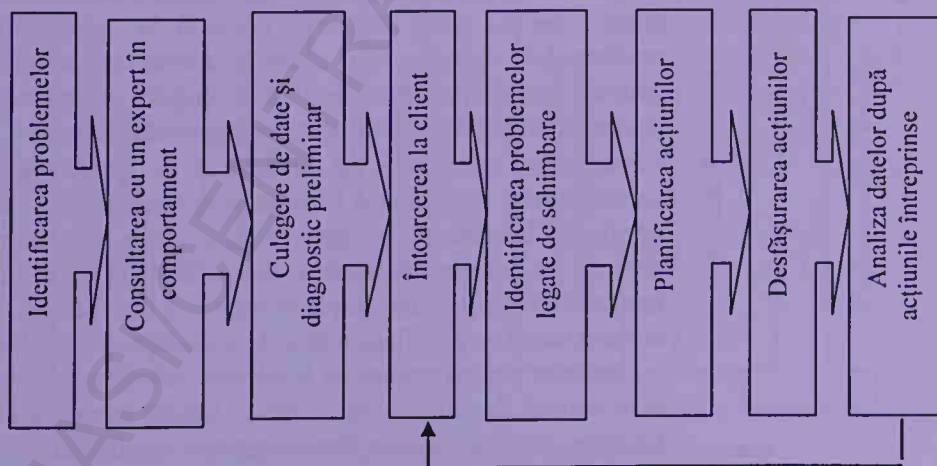


Fig. 24.2. Modelul acțiunii de cercetare

³³⁰ Cummings T. G. Worley C. G. - *Organizations Development & Change*, editia a șasea, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1997

Etapele procesului de schimbare

- *Identificarea problemei* poate fi făcută de cele mai multe ori de către un manager care sesizează abateri de la funcționarea normală, eficiență a organizației, abateri care se impune a fi remediată. De cele mai multe ori, abaterile de la anumite normative, standarde sau niveluri de performanță se realizează în urma unor cercetări care se întreprind de către specialiștii din organizație sau din afara ei.
- *Consultarea cu un specialist în comportament*, care poate să aibă propriile teorii, norme de comportament, propriul cadru de referință, în funcție de care va analiza situația din organizația respectivă.
- *Culegerea datelor și diagnosticul preliminar* se realizează de către specialistul consultat în strânsă legătură cu membrii organizației. Scopul acestei etape este de a determina cauzele problemelor cu care se confruntă organizația. Se folosesc mai multe metode, între care interviul, observarea instantanee, chestionarul sau consultarea documentelor organizației.
- *Întoarcerea la clientul de bază* presupune comunicarea constatărilor celor implicați în procesele analizate, prin intermediul unor ședințe. În cadrul acestor ședințe specialistul va proteja sursele care au furnizat informații prin care se scot în evidență cei vinovați de disfuncționalitățile din cadrul organizației.
- *Identificarea și analiza problemelor legate de schimbare*, în urma comunicării membrilor organizației a informațiilor culese, are ca scop atragerea acestora la soluționarea problemelor apărute. Cu această ocazie se stabilesc anumite relații între specialistul care conduce cercetarea și cei implicați în procesul schimbării organizaționale.
- *Planificarea acțiunilor* se realizează în urma înțelegerilor dintre specialistul în procesele schimbării și cei implicați în cadrul acestor procese prin activitățile curente pe care le desfășoară. Această etapă constituie începutul *mișcării*, ca etapă în modelul lui Lewin. În această etapă se stabilesc acțiunile specifice care trebuie întreprinse pentru atingerea unui nou echilibru, acțiuni care depind de cultura organizației, natura tehnologiilor folosite, mediul în care funcționează organizația și de cheltuielile ocazionate de implementarea schimbării.
- *Desfășurarea acțiunilor* are ca scop trecerea la noul stadiu de echilibru, prin implementarea noilor metode, reorganizarea structurală, reproiectarea posturilor,

conturarea noilor comportamente, etc.

- *Analiza datelor după implementarea acțiunilor* se face pentru a evalua eficacitatea măsurilor întreprinse, în funcție de care pot apărea noi probleme care așteaptă soluționarea prin schimbare, procesul repetându-se ciclic.

Modelul acțiunii de cercetare se aplică la o gamă tot mai largă de domenii, începând cu problematica organizației, până la promovarea unor schimbări sociale. În acest context, activitățile de cercetare se caracterizează prin creșterea numărului participanților la procesele schimbării și prin promovarea unor concepte și modalități pozitive în procesele schimbării.

24.3.3. Modelul adaptărilor la acțiunea de cercetare

Potrivit acestui model, în procesul schimbării, atât specialiștii, cât și cei implicați, care sunt în număr din ce în ce mai mare, *învăță* din și în urma acestor schimbări, aplicând cele mai adecvate modalități prin care schimbarea favorizează rezultatele organizației. Datorită acestui proces de învățare este necesar ca cercetarea să fie în permanență adaptată noilor condiții, ceea ce va conduce la noi modalități prin care să fie aplicate soluțiile pentru a impune schimbarea.

Etapele

procesului de schimbare

Etapele procesului de schimbare (fig.24.3.), în cazul folosirii acestui model al adaptărilor la acțiunea de cercetare sunt: *alegerea aspectelor pozitive ale organizației, înregistrarea informațiilor despre aspectele pozitive, analiza informațiilor și formularea propunerilor de îmbunătățire, conturarea unei viziuni printr-o largă consultare, elaborarea unui plan de acțiune și evaluarea noilor condiții*³³¹.

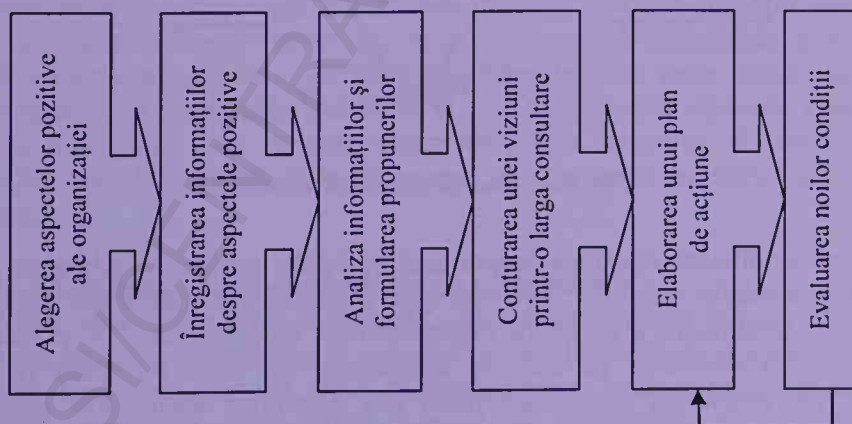


Fig. 24.3. Modelul adaptărilor la acțiunea de cercetare

³³¹ Cummings T. G. Worley C. G. - *Organizations Development & Change*, editia a șasea, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1997

- *Alegerea aspectelor pozitive ale organizației*, a punctelor forte ale acesteia, care pot consta în colective de muncă performante, noi produse competitive etc.
- *Înregistrarea informațiilor despre aspectele pozitive*, întâmplările favorabile cu o largă participare.
- *Analiza informațiilor și formularea propunerilor*, care să contureze o imagine despre o stare viitoare dorită.
- *Conturarea unei viziuni printr-o largă consultare* are ca scop schimbarea atenției de la „cum este” la „cum trebuie să fie”.
- *Elaborarea unui plan de acțiune* prin care să se poată trece la starea viitoare dorită.
- *Evaluarea noilor condiții*, a noilor rezultate și perspective pentru organizație.

24.3.4. Modelul abordării sistemice

Potrivit unei abordări sistemice, organizația este influențată în principal de cinci variabile (fig.24.4.) care se intercondiționează reciproc, care sunt: *personalul, sarcinile, tehnologia, structura și strategia*³³².

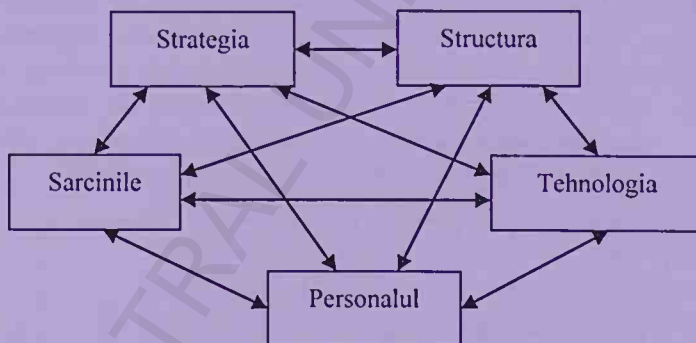


Fig. 24.4. Modelul abordării sistemice

Orice modificare efectuată asupra unei variabile antrenează schimbări în una sau în toate celelalte variabile. Spre exemplu, o modificare a strategiei organizației determină o modificare a structurii organizatorice, care la rândul ei presupune o reconsiderare a sarcinilor pe care le îndeplinesc cei care formează respectiva structură. De asemenea, aceste schimbări pot determina schimbarea tehnologiei utilizate, care vor afecta comportamentul și poate chiar structura personalului.

Variabilele sistemului

- *Personalul* cuprinde indivizii care lucrează în cadrul organizației, împreună cu caracteristicile individuale:

³³² Cummings T. G. Worley C. G. - *Organizations Development & Change*, editia a șasea, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1997

personalitate, atitudini, percepții, aptitudini, nevoi, sarcini, motivații etc.

- *Sarcinile* caracterizează natura muncii (complexă, simplă, unică, repetitivă, standardizată etc.), revin unei persoane, care are obligația să le îndeplinească permanent sau pentru o anumită perioadă determinată.
- *Tehnologia* se referă la metodele și tehnicile care permit soluționarea unor probleme, precum și aplicarea cunoștințelor în diverse procese organizaționale. Spre exemplu, modalitățile de utilizare a calculatoarelor, a roboților, a utilajelor în fabricație etc.
- *Structura* se referă la scara ierarhică, repartizarea autorității, responsabilității, sistemele de comunicații din cadrul organizației.
- *Strategia* cuprinde obiectivele organizației și modalitățile de realizare a acestora, împreună cu resursele necesare, sursele de finanțare și termenele de aplicare și realizare.

Modelul abordării sistemice oferă managerilor posibilitatea să găsească schimbările în intercondiționările dintre elemente, deoarece nu se poate schimba o parte a unui ansamblu fără a schimba ansamblul.

Cele patru modele prezentate descriu, fiecare într-o formă specifică, etapele prin care se pot planifica și implementa schimbările în cadrul organizației. Dacă modelul lui Lewin prezintă etapele importante prin care se poate realiza tranziția de la starea de la un moment dat la o stare viitoare dorită, următoarele două detaliază aceste etape, precizând toate activitățile implicate în procesul schimbării.

Spre deosebire de primele trei modele descrise, modelul abordării sistemice nu prevede o etapizare a activităților necesare implementării schimbării, el scoțând în evidență importanța ce trebuie acordată interdependențelor dintre cinci elemente ce caracterizează orice organizație. Indiferent în care dintre aceste elemente intervine mai repede o schimbare, ceea ce este important pentru specialist și pentru membrii organizației este de a sesiza toate influențele și a le opera în cadrul procesului de schimbare.

24.3.5. Model general de planificare a schimbărilor

Fiecare dintre cele patru modele ale schimbării prezentate anterior surprinde un anumit specific în modul în care se concepe procesul trecerii de la situația actuală la cea dorită. Toate însă prezintă unele trăsături comune, ceea ce ne conduce la ideea posibilității conceperii unui model general de planificare și implementare a schimbărilor organizaționale.

Așa cum arăta R. Beckhard, *probabilitatea succesului unei schimbări este funcție de mai multe variabile, așa cum rezultă din relația următoare*³³³:

³³³ Beckhard R. - *Organization Development: Strategies and Models* (Reading, ass: Addison – Wesley), 1969

$$C f(A \cdot B \cdot D) / X$$

unde: C – probabilitatea succesului schimbării;
 A – nivelul insatisfacțiilor din cadrul organizației;
 B – claritatea deținerii stării viitoare dorite;
 D – primul pas practic făcut înspre starea viitoare dorită;
 X – costul schimbării.

Aceste variabile evidențiate de către mai sus, precum și acțiunile surprinse de modelele de schimbare prezentate anterior, se regăsesc într-un model general de planificare și implementare a schimbărilor în cadrul organizației (fig.24.5.), care cuprinde mai multe etape, sau mai bine-zis lucrări: *declanșarea studiului și atragerea personalului, diagnosticarea, planificarea și implementarea schimbărilor, evaluarea și instituționalizarea schimbărilor*³³⁴.

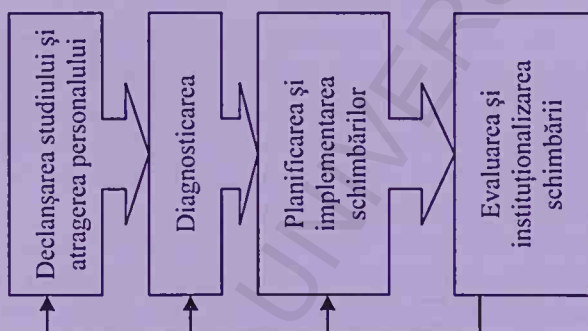


Fig. 24.5. Modelul general de planificare a schimbărilor

Etapele procesului de schimbare

- *Declanșarea studiului și atragerea personalului* constă în decizia managerilor de a se angaja într-un proces de schimbare, a aloca resurse necesare schimbării și a antrena personalul organizației în acest proces.
- *Diagnosticarea*, ca etapă în planificarea și implementarea schimbărilor, are ca scop identificarea problemelor cu care se confruntă organizația, dar și a atuurilor de care dispune în relația ei cu mediul.
- *Planificarea și implementarea schimbărilor* are ca scop întocmirea unui plan de măsuri prin care se urmărește trecerea la o nouă stare a sistemului organizației, precum și crearea condițiilor pentru punerea lor în practică. Aceste măsuri depind de rezultatele obținute în urma realizării diagnosticului, ele având un caracter mai general, sau mai special în funcție de cauzele care generează disfuncționalitățile din cadrul organizației.

³³⁴ Cummings T. G. Worley C. G. - *Organizations Development & Change*, editia a șasea, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1997

- *Evaluarea și instituționalizarea schimbării* are în vedere evidențierea efectelor măsurilor aplicate și condițiile care trebuie create pentru ca noua stare a organizației să se mențină, în condiții de eficiență, o perioadă cât mai îndelungată.

24.4. Condițiile elaborării unei metodologii

Așa cum rezultă din cele prezentate anterior, managementul schimbării organizaționale, are în vedere numai *schimbările planificate*, cele conștientizate și dorite, cel puțin de către cei care promovează schimbarea în cadrul organizației. Deci, nu se includ schimbările care se fac de către anumiți manageri „care se descurcă”, reacționând la presiuni din partea mediului extern. Ca urmare, pentru aceste schimbări prevăzute, dorite este necesar să se elaboreze o *metodologie a schimbării*, care să cuprindă toate lucrările, sub forma unor etape de parcurs, dar și implicațiile schimbărilor unor componente ale organizației asupra celorlalte componente.

Elaborarea unei astfel de metodologii a schimbării organizaționale presupune îndeplinirea, în principal, a trei condiții:

- capacitatea organizației de a furniza informații de spre ea însăși, care să permită specialiștilor de a identifica problemele reale cu care se confruntă și care urmează a fi soluționate;
- acceptarea din partea consultantului în schimbare că organizația prin reprezentanții săi poate să influențeze rezultatul final al schimbării;
- acceptarea de către membrii organizației a strategiei folosite în procesul de schimbare organizațională.

24.5. Etapele procesului de schimbare

Structura procesului de schimbare organizațională, sub forma naturii și numărului lucrărilor concepute pentru a realiza schimbarea în cadrul organizației, depinde de concepția fiecărui specialist (agent al schimbării) privind modalitatea de a realiza schimbarea respectivei organizații.

În primul capitol al lucrării am prezentat câteva dintre aceste concepții sub forma unor modele de schimbare organizațională. Fiecărui model de dezvoltare organizațională îi va corespunde o anumită succesiune de lucrări, anumite etape, ceea ce va conduce implicit la o anumită metodologie a schimbării unei organizații.

Fără a avea pretenția că este singura variantă, în continuare prezentăm una dintre posibilitățile privind căile de urmat în demersul de schimbare și dezvoltare organizațională.

Potrivit modelului general al schimbărilor organizaționale, ansamblul lucrărilor necesare pentru conceperea, proiectarea și implementarea unei schimbări pot fi grupate în următoarele etape³³⁵ (figura 24.6.):

³³⁵ Prelucrare după „*Organization Development & Change*”, Ediția a șasea, Sout-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1997 de Cummings T.G. și Worley C.G.

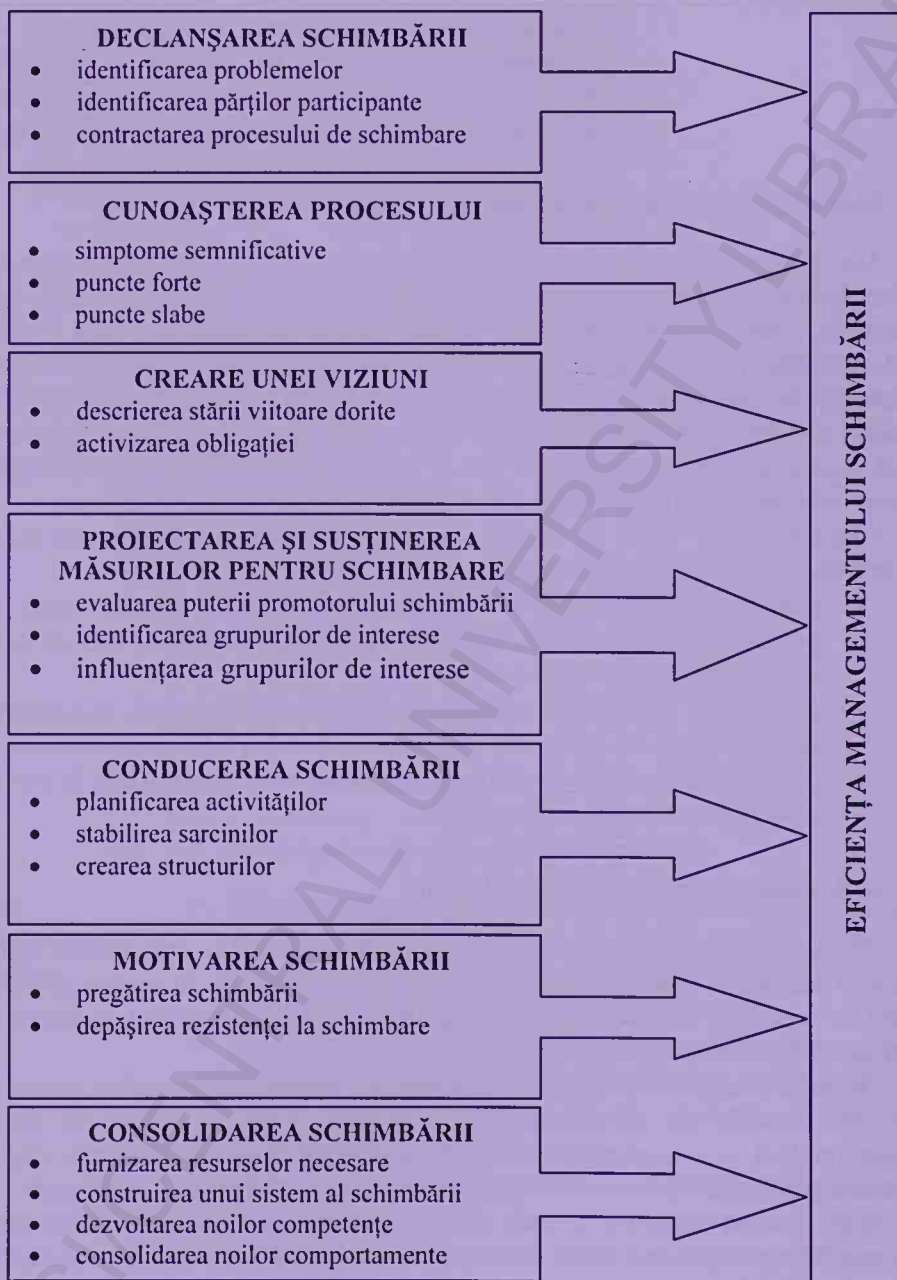


Fig.24.6. Etapele procesului de schimbare organizațională

- declanșarea schimbării;
- cunoașterea procesului;
- crearea unei viziuni;

- *proiectarea și susținerea măsurilor pentru schimbare;*
- *conducerea schimbării;*
- *motivarea schimbării;*
- *consolidarea schimbării.*

Aceste etape sunt caracteristice unui proces de schimbare în general, întrucât pentru fiecare schimbare concretă se vor adapta aceste etape la specificul situației. Astfel, dacă se va dori o schimbare în domeniul decizional al unei întreprinderi, lucrările necesare vor fi diferite de, spre exemplu, schimbarea în domeniul organizării structurale, sau în domeniul informațional.

Cunoașterea acestor etape generale ale schimbării organizaționale creează premisele pentru realizarea unor schimbări eficace în cadrul organizației, deoarece sunt necesare numai adaptări la specificul fiecărei schimbări organizaționale, fiecărui domeniu în care funcționează organizația și fiecărei etape din funcționarea respectivei organizații. În continuare, vom încerca să prezentăm succint conținutul fiecărei etape a procesului de schimbare, împreună cu necesitatea respectivei etape.

24.5.1. Declanșarea schimbării

Procesul de schimbare organizațională se declanșează, în general, în urma sesizării de către managerii sau proprietarii respectivei organizații a unor posibilități de îmbunătățire a activității organizației în ansamblu, a unui departament, sau a unui grup de persoane din respectiva organizație, sau prin sesizarea apariției unor probleme, care ar putea afecta dezvoltarea organizației.

Problemele care pot apărea în cadrul unei organizații pot fi mai evidente, cum sunt cele legate de slaba calitate a produselor, conflicte între compartimente, absenteism etc., sau mai puțin evidente, cum sunt cele referitoare la diminuarea spiritului inovator din cadrul organizației, scăderea competitivității sau diminuarea eficienței economice a utilizării factorilor de producție.

Această etapă din cadrul metodologiei schimbării organizaționale pregătește condițiile desfășurării celorlalte etape ale schimbării și dezvoltării, evidențiind principalele preocupări viitoare ale specialiștilor în schimbare. Lucrările cuprinse în această etapă variază prin prisma complexității, în funcție de opțiunea pentru specialiștii folosiți pentru planificarea și implementarea schimbării. Astfel, dacă se va opta pentru folosirea unor specialiști în schimbare din interiorul și din afara organizației, aceste lucrări vor fi mult mai complexe, din cauza nevoii colectării unor informații preliminare care să ajute la definirea problemelor, a necesității stabilirii relațiilor de colaborare etc.

Declanșarea procesului de schimbare organizațională presupune ca subetape următoarele: *identificarea principalelor organizației, identificarea părților participante, la procesul schimbării și contractarea procesului de schimbare.*

Identificarea problemelor organizației

Această lucrare constă în sesizarea unor abateri de la obiectivele organizației, de la normele și normativele specifice acesteia, care ar avea urmări negative asupra eficienței desfășurării

activităților și a utilizării factorilor de producție. Aceste probleme pot fi specifice (scăderea ponderii de piață deținute de către o întreprindere producătoare, scăderea calității produselor etc.) sau cu caracter mai general (diminuarea creșterii economice a întreprinderii, schimbări în domeniul tehnologiilor utilizate pe plan mondial etc.)

Această etapă prezintă o importanță deosebită, deoarece de corectitudinea identificării și prezentării problemelor depinde eficacitatea desfășurării tuturor celorlalte etape. Procesul de identificare a problemelor este foarte dificil deoarece unele abateri de la anumite standarde, de la obiective, pot fi mai greu de sesizat din cauza unor metode de management insuficient de performante practicate în cadrul organizației. Spre exemplu, scăderea profitului unei întreprinderi poate să fie determinată de costurile nejustificate ocazionate de fabricarea anumitor produse, care însă nu pot fi depistate din cauza unor metode perimate de calculație a costurilor.

Odată clarificate problemele cu care se confruntă organizația, specialiștii în schimbare și dezvoltare organizațională vor culege o serie de date și informații preliminare referitoare la realizările acesteia. Această informare preliminară se va face într-un timp scurt, prin inventarierea unor componenți reprezentativi ai organizației respective. Aceste date și informații sunt necesare pentru a stabili corect cele două părți implicate în procesul schimbării. Un rol important în acest proces de cunoaștere, nu numai a problemelor, ci și a aspectelor pozitive revine „analizei diagnostic”.

Identificarea părților participante la procesul schimbării

Se vor preciza cele două părți, cea care suportă schimbarea și cea care concepe, proiectează și implementează schimbarea. Partea care suportă schimbarea poate fi întreaga organizație, un compartiment sau un colectiv de muncă din cadrul organizației, parte care trebuie identificată cu multă acuratețe, întrucât ea trebuie implicată în proces și nu alții care nu sunt interesați, deoarece schimbarea nu-i va afecta.

Identificarea celor mai reprezentative persoane din organizație implicate în procesul schimbării este diferită din punct de vedere al complexității, în funcție de natura și sfera de cuprindere a problemelor identificate. Astfel, în cazul unor probleme specifice anumitor compartimente, partea reprezentativă din organizație va fi formată din componenții compartimentelor respective. Dacă problema este mai generală, având drept cauze în mai multe compartimente, partea reprezentativă este mai dificil de stabilit. Spre exemplu, dacă într-o întreprindere apare un conflict între compartimentul de producție și alte

compartimente, privind nivelul producției lansate, partea reprezentativă va fi formată din persoane din toate compartimentele implicate, persoane care sunt mai greu de identificat. În astfel de situații sunt necesare informații suplimentare despre problemele care așteaptă soluționare prin schimbare. Pentru identificarea celor mai reprezentative persoane este necesar să se pună o serie de întrebări precum: „Cine poate influența direct problemele apărute?”, „Cine este direct interesat în aceste probleme?”, „Cine are competența și puterea de a aproba sau a respinge o schimbare în aceste probleme?”

Cealaltă parte care concepe, proiectează și implementează schimbarea poate fi reprezentată, așa cum am mai menționat, de specialiști din organizație, din afara acesteia sau un colectiv mixt format atât de specialiști din interior, cât și din afară. Alegerea specialiștilor în schimbare se poate face după anumite criterii de selecție și evaluare propuse de către între care:

- abilitatea consultantului de a stabili relații interpersonale;
- puterea de concentrare și de sintetizare a unor probleme;
- capacitatea de a informa clientul asupra problemei implicate;
- apartenența specialistului la o organizație profesională.

În procesul de alegere a specialistului sunt importante și informațiile primite de la alți clienți, de la alte organizații care au beneficiat de serviciile specialiștilor respectivi, precum și dacă respectivul specialist are sau nu un program flexibil de abordare. Specialistul în managementul schimbării și dezvoltării organizaționale trebuie să fie nu numai o persoană cu cunoștințe specifice, care să cunoască metode și tehnici adecvate schimbării, ci să dispună și de o anumită personalitate și abilitate a creării și utilizării relațiilor interpersonale. Din punct de vedere al specializării, acesta trebuie să se poată menține pe o poziție neutră, să utilizeze cunoștințe din mai multe domenii științifice, să manevreze cu diferite teorii științifice.

Contractarea procesului de schimbare

Contractarea se va face între cele două părți participante, pentru a se stabili ce așteaptă fiecare dintre părți, care sunt resursele care se vor consuma în procesul schimbării, care este termenul de desfășurare al lucrărilor și care sunt regulile pe care trebuie să le respecte cele două părți pe parcursul desfășurării respectivului contract.

Această etapă poate căpăta o formă informală, când între cele două părți se stabilește numai o înțelegere verbală, dar, în cele mai multe cazuri, contractarea se concretizează într-un contract formal, un document care stipulează toate condițiile

enunțate mai sus. La o astfel de variantă formală se face apel mai ales când specialiștii în schimbare provin din afara organizației.

Existența părților se formulează sub forma așteptărilor pe care fiecare parte participantă la procesul schimbării le dorește în urma implementării măsurilor preconizate. Spre exemplu, organizația, prin cei care o reprezintă, poate prevedea anumite servicii din partea specialiștilor, iar aceștia din urmă pot să urmărească obținerea unor venituri.

Timpul și resursele materiale, financiare, umane necesare desfășurării procesului de schimbare se dimensionează în funcție de complexitatea procesului de schimbare, de sfera de aplicabilitate, de dificultatea implementării schimbării în cadrul organizației, dar și de nivelul de pregătire și de notorietatea specialiștilor utilizați în procesul schimbării.

Regulile generale ce trebuie respectate de către părți în procesul schimbării cuprind diferite precizări referitoare la confidențialitatea lucrărilor, la relațiile de autoritate dintre cei implicați în procesul schimbării, la obligativitatea implementării unor măsuri de perfecționare.

24.5.2. Cunoașterea procesului

Schimbarea poate fi realizată numai de către cei care cunosc foarte bine procesul, fenomenul sau obiectul vizat. Ca urmare, indiferent dacă agenții schimbării (manageri, consultanți în procesele de schimbare și dezvoltare organizațională) sunt din interior sau din afara procesului se impune o mai aprofundată cunoaștere a acestuia, pentru a identifica cele mai adecvate măsuri de schimbare (intervenții).

Conoașterea procesului presupune ca principale subetape următoarele: *identificarea simptomelor semnificative, reliefsarea punctelor forte și evidențierea punctelor slabe.*

Simptome semnificative

Într-o primă fază a procesului de cunoaștere a domeniului ce urmează să fie supus schimbării vor fi identificate principalele *simptome semnificative* ale domeniului (organizație, departament, activitate, etc.), care arată tendințele specifice, care pot avea un sens pozitiv sau negativ.

Puncte forte

O cunoaștere mai aprofundată a domeniului ce urmează a fi supus schimbării se realizează prin identificarea aspectelor pozitive, favorabile prin prisma diferitelor criterii care pot să fie luate în considerare în cadrul analizei, cunoscute și sub denumirea de *puncte forte*. Evident că acestea vor fi generalizate prin măsurile întreprinse în procesul schimbării, acționând asupra cauzelor care le generează.

Puncte slabe

Pentru că schimbarea are în vedere creșterea performanțelor și îmbunătățirea condițiilor în care se desfășoară

procesul supus schimbării, în această etapă se recomandă scoaterea în evidență mai ales a disfuncționalităților, deficiențelor, cunoscute sub denumirea generică de *puncte slabe*.

24.5.3. Crearea unei viziuni

În general viziunea descrie starea viitoare spre care se dorește să se îndrepte schimbarea. Viziunea contribuie la creșterea convingerii personalului că schimbarea are la bază anumite rațiuni acceptabile, care se impun, că schimbarea este necesară și că merită efortul pe care organizația înțelege să-l facă. Dacă însă viziunea scoate în evidență faptul că schimbările nu pot fi implementate în cadrul organizației, ea poate conduce la diminuarea moralului membrilor organizației.

Crearea unei viziuni este considerată de către specialiști ca un pas important în orice proces de management al schimbării, de aceea managerii trebuie să încurajeze participarea salariaților la dezvoltarea unei viziuni, pentru că astfel contribuie la creșterea susținerii din partea acestora. Procesul de creare a unei viziuni este puternic influențat de valorile și preferințele oamenilor, de modul în care ei văd organizația într-o stare dorită. Acest proces de creare a unei viziuni presupune descrierea viitorului dorit și întărirea convingerii și încrederii de a merge în acea direcție.

Această etapă prezintă ca principale subetape următoarele: *descrierea viitorului dorit și activizarea obligației*.

Descrierea

viitorului dorit

Descrierea viitorului dorit poate să cuprindă fie toate, fie unele dintre elementele următoare, care pot fi comunicate membrilor organizației:

- *misiunea*, care poate fi definită înainte de a descrie starea dorită spre care se tinde, aceasta exprimând rațiunea de a fi a organizației, cuprinzând precizări referitoare la clienți, tehnologii, piețe etc.
- *rezultatele scontate*, care reprezintă descrierea performanțelor pe care organizația dorește să le obțină în urma schimbării, referitoare la inovarea produselor, eficiența proceselor de prelucrare, creșterea satisfacției personalului, a securității muncii etc.
- *modalitățile scontate* pentru ca organizația să poată să realizeze rezultatele dorite. Aceste modalități ajută la definirea stării dorite pentru organizația respectivă și reprezintă componente ale strategiei organizației.

Activizarea

obligației

Activizarea obligației constă în crearea în rândul salariaților a unei stări emoționale de motivare pentru schimbare. Pentru aceasta, adesea este necesar să se creeze un slogan care să reprezinte esența procesului de schimbare. Spre exemplu, pentru un hotel-restaurant se poate folosi sloganul „*clienții să se simtă ca la ei acasă*”. Această chemare va constitui pentru întregul personal un îndemn emoțional pentru

a realiza toate schimbările în modul de cazare și servire a clienților, care să-i facă pe aceștia să se simtă confortabil, în deplină siguranță. Totodată, o viziune clar definită, care se bazează pe trecutul și prezentul organizației, are menirea de a întări obligația salariaților pentru schimbare.

24.5.4. Proiectarea și susținerea măsurilor pentru schimbare

Starea viitoare dorită poate fi realizată numai aplicând anumite măsuri prin care se va realiza schimbarea (trecerea) de la starea (situația) actuală la cea considerată mai bună. Aceste măsuri trebuie susținute atât de către cei care le propun, cât și de cât mai mulți membri ai colectivului implicat în procesul schimbării.

În general, organizațiile se caracterizează printr-o diversitate de preferințe și interese ale indivizilor și/sau grupurilor care le compun. Spre exemplu, muncitorii urmăresc să aibă condiții de muncă bune și foarte bune, să fie bine plătiți, în timp ce patronii sunt interesați în diversificarea activităților desfășurate și creșterea eficienței cu care sunt utilizați factorii de producție. Compartimentul de marketing este interesat în conceperea și dezvoltarea unor noi produse, în timp ce compartimentele de producție sunt interesate în fabricarea eficientă a acelorași produse.

În aceste condiții, atât indivizii, cât și grupurile se îngrijorează de măsura în care schimbarea preconizată influențează puterea pe care o dețin, în sensul că unii vor pierde din putere, iar alții vor câștiga. Cei care vor câștiga în putere vor favoriza schimbarea, pe când cei care pierd din putere vor căuta să mențină starea de fapt. Apar astfel în procesul schimbării conflicte de interese, care trebuie soluționate de către cei care conduc schimbarea în organizație, prin adoptarea unei politici de susținere a procesului de schimbare. O politică de susținere a măsurilor pentru schimbare trebuie să se bazeze pe mai multe activități, între care și cele de mai jos.

Evaluarea

puterii

promotorului schimbării

Evaluarea puterii promotorului schimbării, care poate fi un manager din cadrul organizației sau un specialist în domeniul managementului schimbării. Prin această evaluare promotorul schimbării își poate stabili o politică privind folosirea propriei puteri în a influența pe ceilalți în acest proces. Au fost identificate trei surse de putere a personalului în cadrul organizației: *cunoștințele, personalitatea și susținerea altor persoane*. *Cunoștințele* generatoare de putere cuprind nivelul și calitatea pregătirii de specialitate și experiența pe care persoana o are în domeniul respectiv. *Personalitatea*, ca sursă de putere, provine din charisma individului, reputația și credibilitatea acestuia. Un conducător charismatic poate inspira încredere și entuziasm subordonaților. *Susținerea altor persoane* contribuie la creșterea puterii celor care promovează schimbarea, prin facilitarea accesului la informații, prin folosirea relațiilor acestora în favoarea schimbării.

**Identificarea
celor care au
interese în
susținerea
schimbării
Influența
grupurilor de
interese**

Identificarea indivizilor și grupurilor care au interese în susținerea schimbării, cum ar fi sindicatele, managerii de la diferite niveluri ierarhice. Pentru aceasta este suficient să se răspundă la întrebarea „*Cine are de câștigat și/sau de pierdut în urma implementării schimbării ?*”

Influența grupurilor de interese, prin care se urmărește o motivare adecvată a unei colectivități cât mai mari pentru realizarea schimbării. Pentru aceasta, pot fi folosite trei modalități de influențare a altora: *valorificarea avantajelor, folosirea sistemului de relații și depășirea barierelor sistemului organizatoric formal*. Valorificarea avantajelor pe care le aduce schimbarea are la bază identificarea nevoilor specifice ale grupurilor de interese și informarea acestora asupra posibilităților de satisfacere a lor prin schimbare. Grupurile de interese pot fi influențate și prin identificarea alianțelor, a coalițiilor și folosirea acestora pentru a impune schimbarea. O altă modalitate ce poate fi folosită pentru a influența grupurile de interese pentru a fi favorabile schimbării constă în depășirea barierelor impuse de o organizare formală, specifică organizației în care se dorește să se implementeze schimbarea.

24.5.5. Conducerea schimbării

Implementarea schimbării presupune trecerea de la starea existentă a organizației la o stare dorită în viitor. Această trecere nu se realizează imediat, ci presupune o anumită stare de tranziție (fig. 24.7.), în care organizația sesizează condițiile necesare pentru a se ajunge la starea dorită.

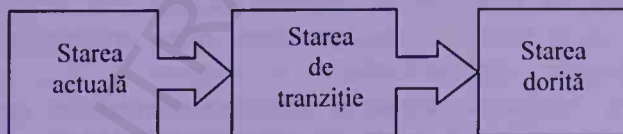


Fig. 24.7. Conducerea schimbărilor ca o stare de tranziție

Doi specialiști în managementul schimbării, Beckhard și Harris³³⁶, subliniau faptul că această stare de tranziție poate fi foarte diferită de cea actuală a organizației, ceea ce presupune noi structuri și o altfel de conducere a activităților. Ei identifică trei activități principale și, implicit, structuri, care ușurează tranziția.

Principalele subetape specifice conducerii schimbării sunt: *planificarea activităților, stabilirea sarcinilor și crearea structurilor*.

³³⁶ Beckhard R., Harris R. - *Organizational Transitions* 2d ed. (Reading, Mass.:Addison-Wesley, 1987

Planificarea activităților

Planificarea activităților care presupune creionarea unei schițe generale a schimbării, cu activitățile specifice și evenimentele care vor avea loc dacă tranziția se va realiza cu succes. Se vor identifica sarcinile care rezultă din scopurile și prioritățile organizației, pentru care se va obține acordul managementului de nivel superior, dar care vor putea suferi modificări pe parcursul schimbării. Aceste sarcini trebuie să reprezinte condițiile dorite cuprinse între starea curentă și cea de perspectivă.

Stabilirea sarcinilor

Stabilirea sarcinilor, presupune identificarea persoanele și grupurile de persoane care au o influență majoră în organizație, cărora trebuie să li se câștige încrederea și susținerea pentru schimbare. Totodată, se va revedea structura competenței decizionale printr-un proces de perfecționare a sistemului decizional.

Crearea structurilor

Crearea structurilor care să ajute la implementarea schimbării. Aceste structuri vor cuprinde persoane care dețin puterea de a mobiliza resurse necesare promovării schimbării și care dețin capacitatea de a influența oamenii în procesul schimbării. Cei doi autori consideră că în structura schimbării trebuie cuprinse³³⁷:

- managerul care conduce schimbarea;
- un manager de proiect, care temporar conduce activitățile impuse de schimbare;
- reprezentanți ai structurilor implicate în procesul schimbării, sau care sunt afectate de schimbare;
- persoane charismatice care pot influența un număr mare de persoane din organizație în procesul schimbării;
- reprezentanți ai compartimentelor care provin din diferite funcțiuni și manageri de la diferite niveluri ierarhice implicate în procesul schimbării.

Toate acestea presupun o perfecționare a structurii organizatorice a organizației, o perfecționare a sistemului informațional al acesteia și o adoptare a unor noi sisteme, metode și tehnici de management.

Desfășurând astfel de activități, managerii implicați în procesul schimbării vor putea asigura trecerea de la starea actuală a organizației la starea dorită, într-o perioadă rezonabilă impusă de anumite criterii de eficacitate privind utilizarea resurselor de care dispune organizația respectivă.

³³⁷ Beckhard R., Harris R. - *Organizational Transitions* 2d ed. (Reading, Mass.:Addison-Wesley, 1987

24.5.6. Motivarea schimbării

Orice schimbare presupune trecerea de la o stare cunoscută la o altă stare necunoscută, ceea ce determină o anumită rezistență atât din partea indivizilor, cât și din partea organizației ca ansamblu de persoane. Ca urmare, sarcina principală a managementului constă în motivarea personalului pentru schimbare, ceea ce presupune o pregătire a schimbării și mai ales învingerea rezistenței la schimbare.

Motivarea procesului deschimbare necesită parcurgerea următoarelor subetape: *pregătirea schimbării și depășirea rezistenței la schimbare.*

Pregătirea schimbării

Pregătirea schimbării trebuie să pornească de la considerentul că reușita unei schimbări depinde de nevoia pe care o simt oamenii pentru schimbare. Aceasta presupune să-i faci pe oameni să simtă un disconfort în situația în care se află organizația, cu actualul lor statut, care să-i determine să încerce noi modalități de comportament. Or, se știe cât de dificil este să crezi astfel de insatisfacții într-un anumit echilibru deja creat. Este suficient să ne imaginăm ce dificultăți întâmpină cei care doresc să slăbească, sau cei care încearcă să se lase de fumat. În general oamenii trebuie să sufere suficient de mult înainte de a-și schimba ceva din comportamentul lor. Pentru crearea unor insatisfacții se recomandă să fie folosite următoarele trei metode³³⁸:

- *Sensibilizarea organizației în a face presiuni pentru schimbare*, determinată de numeroase variabile exogene și endogene, între care intensificarea competiției pe piață, schimbările rapide în domeniul tehnologiei, costurile de producție ridicate etc. Înainte ca aceste variabile să impună forțat schimbările, organizația trebuie să fie sensibilizată la acestea, pentru a preîntâmpina adaptarea forțată și cu pierderi a organizației la aceste presiuni. Organizația poate fi sensibilizată la aceste presiuni prin dezvoltarea relațiilor cu alte firme din țară și din străinătate, prin vizitarea unor firme performante care folosesc anumite standarde spre care se tinde.
- *Reliefarea diferenței dintre starea actuală și cea dorită*, din care să rezulte nevoia schimbării. Starea dorită, spre care se tinde, poate să cuprindă obiectivele organizației, standardele vizate, precum și o viziune generală asupra caracteristicilor stării în care se dorește să se ajungă, prin schimbări propuse și susținute de managementul organizației.

³³⁸ Cummings T. G. Christopher G. W. - *Organizations Development & Change*, editia a șasea, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1997

Depășirea rezistenței la schimbare

- *Difuzarea unor așteptări pozitive în urma schimbării*, are menirea de a motiva personalul pentru a se angaja în procesul de transformări impuse de schimbare. Se știe că dacă personalul este convins de succes el se va angaja cu toată energia pentru promovarea schimbării, chiar dacă acesta presupune și o modificare a comportamentului.

Depășirea rezistenței la schimbare, care, la nivelul personalului, poate să apară din cauza neliniștii personalului în cazul trecerii de la ceva cunoscut la ceva necunoscut. Indivizii nu sunt siguri, spre exemplu, că munca lor, calitățile pe care le au, vor mai fi apreciate în viitor, că vor mai putea munci eficient în noile condiții care se vor crea în urma schimbării. În general pot fi urmate trei căi de învingere a rezistenței la schimbare, și anume³³⁹:

- *Înțelegerea și susținerea* celor care se opun schimbării, din diferite rațiuni, care de multe ori rămân neelucidate. Identificarea acelor persoane care au suferit sau cred că vor suferi din cauza implementării schimbării poate să conducă la găsirea unor căi de depășire a acestor rezistențe. Pentru aceasta se recomandă personalului să vadă situația dintr-o nouă perspectivă, în realitate un proces de *ascultare activă*. Dacă oamenii simt că cei care propun și conduc schimbarea sunt sincer interesați de trăirile și simțirile lor, ei vor fi mai puțin rezistenți la schimbare și vor coopera mai bine.
- *Comunicarea* reprezintă o altă modalitate prin care se poate învinge rezistența la schimbare, pentru că, în general, oamenii se opun acesteia când sunt nesiguri, deci neinformați despre consecințele acesteia. În lipsa unei comunicări adecvate, apar tot felul de zvonuri care măresc neîncrederea în consecințele schimbării. Ca urmare, o comunicare adecvată și corectă despre schimbare și consecințele acesteia poate să reducă speculațiile și temerile nefondate.
- *Participarea și implicarea* directă a membrilor organizației, nu numai în implementarea schimbării, dar și în proiectarea ei, are menirea de a reduce substanțial rezistența la schimbare a acestora. O astfel de implicare mărește încrederea că interesele și nevoile salariaților vor fi luate în considerare pe tot parcursul procesului de schimbare.

³³⁹ Cummings T. G. Christopher G. W. - *Organizations Development & Change*, ediția a șasea, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1997

24.5.7. Consolidarea schimbării

Odată implementată schimbarea, atenția se va îndrepta către susținerea și consolidarea acesteia, deoarece există tendința membrilor organizației de a se întoarce la situația de dinaintea schimbării. Pentru susținerea schimbării efectuate se recomandă activitățile de mai jos.

Subetapele specifice ale consolidării schimbării, ca etapă în procesul de schimbare sunt: *furnizarea resurselor necesare, constituirea unui suport al schimbării, dezvoltarea noilor competențe și consolidarea noilor comportamente.*

Furnizarea resurselor necesare

Furnizarea resurselor necesare pentru efectuarea schimbării, care constau în resurse financiare și umane suplimentare necesare numai procesului schimbării. Aceste resurse suplimentare sunt ocazionate de desfășurarea unor activități de pregătire, consultanță, de colectare de date și pentru diferite reuniuni impuse de procesul schimbării.

Constituirea unui suport al schimbării

Constituirea unui suport al schimbării, necesar datorită tensiunilor care apar în procesul schimbării, tensiuni pe care cei implicați în acest proces le resimt. Or, dacă aceștia nu sunt susținuți, ei pot fi împiedicați să-și îndeplinească sarcinile ce le revin dintr-o planificare a procesului de schimbare. Acest suport al schimbării poate să constea într-o *rețea de relații pe care agenții schimbării le dezvoltă cu persoanele implicate și afectate de procesul schimbării.*

Dezvoltarea noilor competențe

Dezvoltarea noilor competențe, care sunt impuse de noile cunoștințe, aptitudini, comportamente ale membrilor organizației cerute de către procesul schimbării. În multe cazuri schimbarea nu se poate realiza fără astfel de noi competențe din partea membrilor organizației. Persoanele care conduc schimbarea trebuie, în multe cazuri, să consume resurse și timp pentru a dezvolta astfel de competențe la componenții organizației.

Consolidarea noilor comportamente

Schimbările introduse în cadrul procesului impun noi comportamente din partea personalului implicat, care trebuie consolidate, astfel încât să devină obișnuință și să asigure menținerea noi stări previzionate și dorite.

24.6. Metode folosite în procesul schimbării

În procesul schimbării organizaționale nici o metodă nu este eficace în toate circumstanțele, de aceea se folosesc, după caz, mai multe metode. Potrivit abordării sistemice, metodele specifice procesului de schimbare pot fi grupate în trei categorii³⁴⁰:

³⁴⁰ Cummings T. G. Christopher G. W. - *Organizations Development & Change*, editia a șasea, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1997

- metode centrate pe persoană;
- metode centrate pe sarcini și tehnologie;
- metode centrate pe structură și strategie.

O schimbare eficientă necesită în general o combinație de metode, bine grupate și atent coordonate. Din păcate, nu există o metodologie prin care să se determine care sunt cele mai eficace metode sau combinații de metode, care să fie folosite într-o anumită situație, care presupune o schimbare.

Din multitudinea de metode ce pot fi utilizate în procesul schimbărilor organizaționale, în toate fazele acestui proces, începând cu motivarea declanșării studiului și până la evaluarea rezultatelor, o să prezentăm în continuare doar câteva, care vor fi grupate în funcție de modul lor de acțiune.

24.6.1. Metode de schimbare centrate pe persoană

Din această categorie de metode fac parte cele care au ca preocupare centrală persoana cu particularitățile ei, comportamentul acesteia în grup, atitudinea ei față de muncă și de condițiile în care își desfășoară activitatea. Dintre aceste metode menționăm: *retroacțiunea după anchetă, formarea unei echipe și programele referitoare la condițiile de muncă.*

Retroacțiunea după anchetă

Retroacțiunea după anchetă facilitează culegerea informațiilor din cadrul unui grup de persoane, prelucrarea lor și diseminarea acestor informații prelucrate grupului respectiv, presupunând următoarele etape:

- a. culegerea informațiilor de la membrii unei organizații sau a unui grup de lucru;
- b. structurarea informațiilor și datelor sub o formă accesibilă tuturor membrilor colectivității respective;
- c. redistribuirea către membrii colectivității a datelor prelucrate.

Culegerea informațiilor referitoare la comunicare, factorii motivaționali, luarea deciziilor, coordonarea între compartimente și indivizi, satisfacția în muncă etc. se poate realiza cu ajutorul unui chestionar, la elaborarea căruia participă managementul de nivel superior, specialiștii și colaboratorii externi organizației, adică acei specialiști în procesele schimbării. Un astfel de chestionar poate cuprinde diferite întrebări, așa cum reiese și din tabelul 24.1.

Tabelul 24.1

CHESTIONAR

Instrucțiuni : Pentru a indica în ce măsură fiecare din elementele de mai jos corespund situației dumneavoastră, înscrieți în spațiul situat înaintea fiecărei afirmații, o cifră corespunzătoare următoarelor calificative:

1 foarte puțin	2 puțin	3 într-o oarecare măsură	4 într-o mare măsură	5 într-o foarte mare măsură
.....	- În ce măsură organizația dumneavoastră adoptă prompt metode de muncă evolute?			
.....	- În ce măsură organizația dumneavoastră manifestă un veritabil interes pentru bunăstarea celor ce muncesc?			

Structurarea informațiilor presupune în realitate o prelucrare a acestora, astfel încât să fie accesibile tuturor membrilor comunității din care au fost culese, dar și căreia le sunt adresate în procesul schimbării.

Redistribuirea informațiilor către membrii colectivității se face sub forma unui rezumat, după care în cadrul unei reuniuni destinate soluționării problemelor apărute se vor discuta aceste rezumate. Distribuția se poate face în trei variante:

- de sus în jos, când primele reuniuni sunt ținute la nivelurile superioare ale organizației, continuând către cele inferioare;
- de jos în sus, când se începe discutarea de la nivelurile inferioare către managementul de nivel superior;
- simultan, când se abordează discutarea concomitent cu toți participanții.

Prin această metodă se poate face cunoscută salariaților politica managementului organizației, dar ea poate fi folosită și de către salariați pentru a face cunoscute problemele lor managementului organizației.

Formarea unei echipe

Formarea unei echipe este o metodă prin care un grup de muncă analizează munca membrilor, cu scopul de a stabili schimbările care să conducă la eficientizarea propriei lor activități.

În general, organizațiile cuprind multe grupuri de muncă, foarte diverse, a căror eficacitate depinde de reușita ansamblului organizației. Pentru ca un grup de muncă să formeze o adevărată echipă este necesar ca să existe o anumită relație între sarcinile membrilor grupului. Eforturile consacrate formării spiritului de echipă vizează în principal:

- determinarea obiectivelor prioritare ale grupului;
- analiza modului de efectuare a muncii;
- studiul relațiilor dintre membrii grupului.

Programe referitoare la condițiile de muncă

Un grup de muncă se constituie într-o echipă atunci când admite existența unor bariere în fața propriei eficacități și când întreprinde acțiuni care să înlăture aceste bariere.

Programele referitoare la condițiile de muncă cuprind activitățile întreprinse de organizație pentru îmbunătățirea unor condiții ca: securitatea, drepturile salariaților, opțiunile individuale, participarea la decizii, asigurări sociale, posibilitatea de autorealizare, alegerea programului de muncă etc. Aceste programe pot conduce la creșterea productivității muncii, așa cum reiese din figura 24.8.

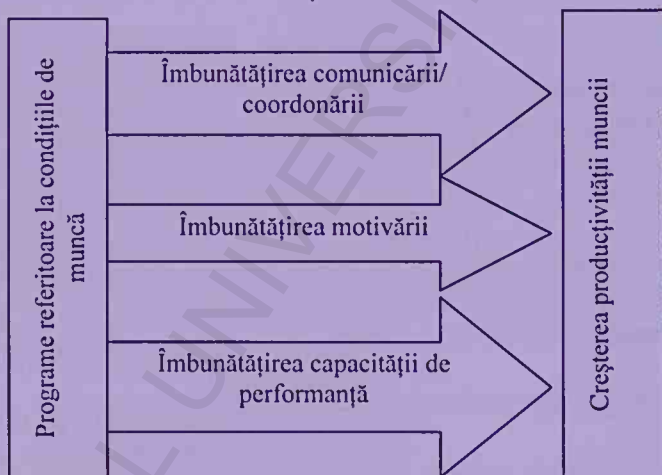


Fig. 24.8. Programe referitoare la condițiile de muncă

24.6.2. Metode centrate pe sarcini și tehnologie

Centrarea pe sarcini și tehnologie presupune ca metodele folosite să fie orientate în primul rând pe ceea ce trebuie să facă personalul, pe modul de desfășurare a activității, în condițiile folosirii unor anumite tehnologii. Dintre aceste metode pot fi menționate: *restructurarea postului*, *metoda sistemelor socio-tehnice* și *sisteme de muncă de înaltă performanță și implicare*.

Restructurarea postului

Restructurarea postului cuprinde o serie de tehnici referitoare la organizarea științifică a muncii, rotația posturilor, lărgirea atribuțiilor postului.

Prin restructurarea postului se urmărește creșterea nivelului de motivare, atașamentul ocupantului postului față de organizație și, în final, creșterea eficienței muncii depuse. Aplicarea tehnicilor de restructurare a postului trebuie să se facă în contextul unui program mai larg de schimbare a organizării, în care să se țină seama de combinațiile între

Metoda sistemelor socio-tehnice

sarcinile ce revin ocupantului postului, tehnologia utilizată, structura organizatorică și cultura organizației, precum și de caracteristicile persoanelor care urmează să îndeplinească acele sarcini. În condițiile creșterii nivelului de calificare a personalului din toate organizațiile, necesitatea restructurării posturilor se impune cu acuitate, prin prisma motivării ocupanților posturilor pe seama posibilităților de autorealizare.

Metoda sistemelor socio-tehnice presupune schimbarea simultană a caracteristicilor tehnice și sociale ale organizației. Ea are ca scop îmbunătățirea corelației dintre social și tehnic prin care se prevede creșterea eficacității organizaționale.

Organizația ca sistem social (grupare de persoane), pentru a asigura conducerea eficace a schimbării, trebuie să aibă în vedere atât aspectele sociale, cât și cele tehnice. Metodele socio-tehnice de schimbare a organizației cuprind în general o redefinire a modului în care se desfășoară munca (variabila sarcini), punând accentul pe problemele tehnologice (variabila tehnologie) și pe problemele sociale (variabila personal).

Ideea de bază constă în formarea *grupurilor autonome* de lucru, care sunt astfel administrate încât să-și planifice munca, să-și fixeze ritmul, luând și decizii care în cele mai multe cazuri intră în competența managerilor. Un grup de muncă autonom poate deci să-și stabilească propriul program în vederea realizării cantității și calității producției.

Sistem de muncă de înaltă performanță și implicare

Sistem de muncă de înaltă performanță și implicare reprezintă îmbinarea dintre sistemele socio-tehnice și folosirea unor echipamente automatizate de vârf și a unor scheme complexe a fluxurilor de muncă. Acest sistem favorizează o cultură a organizației și o structură organizatorică caracterizate prin:

- *delegarea* responsabilității de a decide persoanelor care dețin informațiile cele mai utile și oportune și care au competența cea mai mare;
- *munca în echipă*, astfel încât preocuparea principală să fie produsul sau clientul, care trec înaintea funcției sau compartimentului de care aparțin;
- *puterea* pe care o deține fiecare angajat pentru a-și îndeplini munca și a-i ajuta pe ceilalți pentru a o duce la bun sfârșit;
- *integrarea* personalului și tehnologiei prin preluarea tehnologiei de către persoane și nu invers;
- *sentimentul lucrului bine făcut* ca o caracteristică a culturii organizației, conform căreia toate persoanele au aceeași viziune asupra obiectivelor organizației.

24.6.3. Metode centrate pe structură și strategie

Metodele de schimbare centrate pe structură implică redefinirea posturilor, a rolurilor salariaților, a relațiilor dintre posturi și dintre compartimente, în timp ce metodele centrate pe strategie presupun o reexaminare a obiectivelor fundamentale ale organizației, a modalităților de realizare a acestora, a resurselor implicate și a termenelor de aplicare.

Organizarea matriceală

Organizarea matriceală presupune un echilibru între repartizarea resurselor în funcție de produse, programe sau proiecte. Forma matriceală de organizare ajută la crearea unei culturi receptive la introducerea noului în organizație, la schimbare, prin utilizarea personalului angajat permanent și în unele activități temporare impuse de soluționarea unor probleme complexe care pot apărea în cadrul organizației

Organizarea colaterală

Organizarea colaterală reprezintă un tip de organizare care coexistă în paralel cu structura organizatorică formală a organizației, care cuprinde grupuri de persoane constituite în afara ierarhiei formal stabilite, care au ca scop principal identificarea și soluționarea unor probleme urgente, cărora cei din structura de bază nu le pot face față. Organizarea colaterală are norme specifice privind modul de lucru al colectivelor, luarea deciziilor, care sunt diferite de cele curente ale organizației.

Schimbarea strategiei

Schimbarea strategiei are ca scop modificarea obiectivelor și a modalităților de realizare a acestora. Ea presupune:

- evaluarea mediului prin prisma constrângerilor pentru organizație;
- evaluarea reacției actuale a organizației față de aceste constrângeri;
- definirea misiunii organizației;
- stabilirea unui scenariu realist;
- compararea prezentului cu scenariul și elaborarea unui plan de acțiune.

În afara acestor metode specifice procesului de schimbare, pentru fiecare etapă de planificare și implementare a schimbărilor în cadrul organizației se folosesc numeroase metode specifice activităților respective.

24.7. Bibliografie

1. Argyris C. - *Knowledge for Action: A guide to overcoming barriers to organizational change*, Jossey Bass, San Francisco, 1993
2. Argyris C. - *Explorations in Consulting Client Relationship*, Human Organization Studies 20 (toamna 1961)
3. Beer M. - *Organization Change and Development: A Systems View* (Santa Monica, California: Goodyear Publishing), 1980
4. Beckhard R. - *Organization Development: Strategies and Models* (Reading, Mass.: Addison – Wesley), 1969
5. Beckhard R.
Harris R. - *Organizational Transitions* 2d ed. (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1987
6. Burke W. - *Organization Development, Principles and Practices*, Mass: Little Brown, Boston, 1982
7. Cummings T. G.
Christopher G. W. - *Organizations Development & Change*, editia a șasea, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1997
8. Eisen S.
Steele H. - *Developing OD Competence for the Future*, in *Practicing Organization Development*, eds. Wrothwell, R. Sullivan and G. McLean, Pfeiffer, San Diego, 1995
9. Esper J. - *Core Competencies in Organization Development* (Independent study conducted as partial fulfilment of the M. B. A. Degree, Graduate School California, iunie, 1987
10. French W. - *Organization Development, Objectives, Assumptions and Strategies*, California Management Review 12 (2, 1969): 23 – 24
11. Kanter R. - *The Change Masters*, Simon and Achuster, New York, 1983
12. Kelman H. - *Manipulation of Human Behavior An Ethical Dilemma for the Social Scientist*, in *Planning Change*, ediția a doua, W. Bennis and R. Chir, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1969
13. Kotter
Schlesinger L. - *Choosing Strategies for Change* Harvard Business Review 57 (1979): 106 – 14; R. Ricardo – *Overcoming Resistance to Change*, National Productivity Review 14 (1995): 28 – 39
14. Lewin K. - *Field Theory in Social Science*, New York: Harper and Row, 1951
15. Naisbitt J. - *Megatrends*, Warner, New York, 1982

CAPITOLUL 25

DIAGNOSTICAREA ORGANIZAȚIEI

Adesea, când este vorba despre diagnosticarea unei organizații, se face referire la medicină, pentru că, și în acest caz, o organizație (pacient) este analizată (consultată) de către un specialist în dezvoltare organizațională (medic), pentru a descoperi cauzele unor disfuncționalități și pentru a i se prescrie anumite recomandări (tratamente), care să conducă la îmbunătățire și dezvoltare (însănătoșire).

Spre deosebire de medicină, diagnosticarea organizațiilor presupune o colaborare mult mai mare între specialist și membrii organizației, pentru descoperirea disfuncționalităților și a cauzelor care le generează, chiar și a soluțiilor preconizate pentru dezvoltare. Apoi, dacă în medicină se urmărește aproape în exclusivitate eliminarea cauzelor generatoare de boli, de disfuncționalități, în cadrul organizației se urmărește dezvoltarea, deci trecerea la o stare favorabilă superioară.

25.1. Definirea și tipologia diagnosticării

În literatura de specialitate există numeroase definiții ale diagnosticării sau ale analizei diagnostic, așa cum mai este cunoscută. Toate însă converg către aceleași elemente definitorii, care se referă la activitățile specifice, la scopurile urmărite și la modalitățile de atingere a acestor scopuri.

Într-o lucrare de referință pentru dezvoltarea organizațională, diagnosticarea este considerată de către *Cummings T.G.* și *Worley C.G.* „un proces de colaborare între membrii unei organizații și un consultant în dezvoltarea organizațională, pentru a culege informații pertinente, a le analiza și a formula concluzii pentru anumite intervenții”³⁴¹.

Potrivit unei alte definiții, dată de către *O.Nicolescu* și *I.Verboncu*, „diagnosticarea poate fi definită ca acea metodă folosită de manageri, pe baza constituirii unei echipe multidisciplinare, din manageri și executanți, al cărei conținut principal constă în identificarea punctelor forte și, respectiv, slabe ale domeniului analizat, cu evidențierea cauzelor care le generează, finalizată în

³⁴¹ Cummings T.G., Worley C.G. - *Organization Development & Change*, South-Western College Publishing, ITP Company, 1997.

recomandări cu caracter corectiv sau de dezvoltare^{342, 343}. Această definiție, foarte cuprinzătoare, condiționează însă cercetarea de constituire a unor colective interdisciplinare, ceea ce nu este întotdeauna cazul unei astfel de investigații.

Într-o altă lucrare de specialitate, I. Verboncu și I. Popa considerau că diagnosticarea, ca metodă managerială, poate prezenta următoarele *caracteristici*³⁴⁴:

- *caracterul postoperativ*, marcat de faptul că este asociată cu faza postoperativă a unui ciclu de management, cu funcția de control-evaluare;
- *caracterul previzional, anticipativ*, asigurat de recomandările cu care se încheie un studiu de diagnosticare, prin intermediul cărora se preconizează o amplificare a potențialului economic și managerial al organizației;
- *multidisciplinaritatea diagnosticării*, atunci când aceasta se desfășoară de un grup de specialiști din diferite domenii;
- *complexitatea deosebită*, atunci când aceasta vizează o sferă mai largă de aspecte specifice organizației;
- *abordarea cauzală a punctelor forte și slabe*, prin necesitatea identificării cauzelor acestora, în vederea precizării unor recomandări.

Considerăm că *diagnosticarea*, ca metodă și/sau etapă în dezvoltarea organizațională și în procesul schimbării, reprezintă *o investigație largă a principalelor aspecte ale activității organizației, de natură economică, tehnică, sociologică, juridică și managerială, cu scopul identificării atuurilor și disfuncționalităților, a cauzelor care le generează și a conceperii unor recomandări pentru perfecționare și dezvoltare*.

Așa cum reiese din definiția de mai sus, diagnosticarea reprezintă atât o metodă, care presupune tehnici specifice de cercetare și analiză, cât și o etapă sau fază în desfășurarea unui studiu de schimbare organizațională. Diagnosticarea poate fi de mai multe tipuri, după sfera de cuprindere și modul de desfășurare: *generală, parțială, în cascadă* etc.

Diagnosticare generală

Diagnosticarea generală are ca sferă de cuprindere întreaga organizație, ca sistem deschis către mediul extern, pune accentul pe relațiile de interdependență dintre componentele sistemului și se concretizează în recomandări cu efecte asupra ansamblului activităților desfășurate în cadrul acesteia.

Diagnosticare parțială

Diagnosticarea parțială are ca sferă de cuprindere un anumit domeniu sau o anumită activitate din cadrul organizației, este mult mai detaliată și mai specializată, iar recomandările afectează, în general, numai domeniul respectiv, având influențe mai reduse asupra ansamblului organizației.

Diagnosticare în cascadă

Diagnosticarea în cascadă se caracterizează prin aceea că, inițial, se efectuează o diagnosticare generală, mai puțin aprofundată, după care, în funcție de disfuncționalitățile depistate, se va continua cu o diagnosticare specializată mai apro-

³⁴² Nicolescu O., Verboncu I. - *Management*, Editura Economică, București, 1995.

³⁴³ Nicolescu O., Verboncu I. - *Metodologii manageriale*, Editura Economică, București, 2001

³⁴⁴ Verboncu I., Popa I. - *Diagnosticarea firmei. Teorie și aplicații*, Editura Tehnică. București, 2001

fundată în domeniile deficitare ș.a.m.d., până la nivelul de detaliere dorit de specialist sau de managementul organizației.

25.2. Modele de diagnosticare

Fiecare specialist în diagnosticare pornește în desfășurarea activităților specifice de la o anumită concepție despre organizație, despre modul de funcționare a acesteia, despre ce informații trebuie culese și analizate. Aceste concepții, despre modul de funcționare a organizațiilor, al subdiviziunilor organizatorice ale acesteia, se concretizează în modele de diagnosticare.

Așadar, *modelele de diagnosticare reprezintă concepția unor teoreticieni sau practicieni, despre modul de funcționare a organizației sau a subdiviziunilor componente ale acesteia, despre relațiile dintre diferitele componente și despre informațiile ce trebuie culese și analizate, pentru identificarea atuurilor și disfuncționalităților acesteia.*

În general, modelele reprezintă simplificări ale realității, prin care se caută să se evidențieze aspectele critice, definitorii, ale respectivei realități. Modele potențiale de diagnosticare se regăsesc peste tot unde avem de-a face cu o explicare a funcționării organizației, dar principalele surse ale acestora se regăsesc în numeroasele articole și cărți de specialitate și în practică.

Între principalele modele de diagnosticare menționăm ca mai semnificative următoarele: *modelul sistemelor deschise, modelul diagnosticării pe niveluri ierarhice, modelul Nadler și Tushman și modelul Weisbord.*

25.2.1. Modelul sistemelor deschise

Acest model are la bază concepția sistemică, potrivit căreia orice organizație poate fi considerată un sistem, format din mai multe componente (subsisteme), concretizate în departamente de cercetare, vânzări, producție etc. Organizația este un sistem deschis pentru că ea are legături cu mediul ambiant extern prin intrările și ieșirile din cadrul acesteia, așa cum se poate observa din figura 25.1.

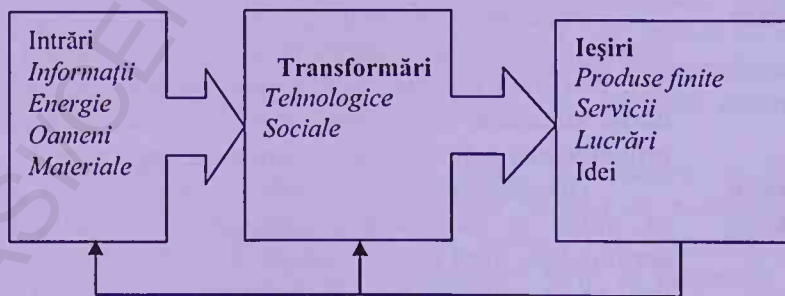


Fig.25.1. Organizația ca sistem deschis

Potrivit acestei concepții, organizațiile sunt influențate de anumite restricții din mediul extern, referitoare la disponibilitatea unor materii prime, materiale, la cererea din partea clienților, sau de reglementările guvernamentale. Înțelegerea acestor influențe poate ajuta la înțelegerea modului de funcționare internă a organizației.

Această concepție presupune o ierarhizare verticală a componentelor sistemului, astfel că fiecare sistem este format din subsisteme. Spre exemplu, societatea este compusă din organizații, organizațiile sunt compuse din diferite grupări (compartimente), acestea din indivizi. Deși sistemele pot să difere din punct de vedere al complexității, toate prezintă următoarele „caracteristici”³⁴⁵:

- a) *intrările, transformările și ieșirile;*
- b) *granițele;*
- c) *feedback-ul;*
- d) *echifinalitatea;*
- e) *relațiile dintre componente.*

Intrări, transformări și ieșiri

Intrările, transformările și ieșirile sunt cele trei părți ale oricărui sistem, care să se concretizeze în elemente diferite în funcție de natura sistemului și a mediului în cadrul căruia acesta funcționează. Pentru o întreprindere productivă, spre exemplu, intrările sunt reprezentate de materiile prime, materialele, utilajele, informațiile, oamenii etc., preluate din mediul extern.

Transformările sunt reprezentate de procesele tehnologice, sociale, prin care se obțin ieșirile. Procesele tehnologice cuprind toate operațiile de producție menite să conducă la transformarea materiilor prime, materialelor etc., în ieșirile care reprezintă obiectul de bază al întreprinderii. Procesele sociale constau în relațiile dintre oameni, care iau naștere în procesul muncii. Ieșirile sunt rezultatul transformărilor din sistem, care au ca destinație mediul extern. Ele se concretizează în produse, servicii, lucrări, informații, care pot și ele să se prezinte sub diferite forme, în funcție de specificul întreprinderii respective.

Granițele

Granițele sistemului au menirea de a delimita respectivul sistem de alte sisteme și de mediul extern. Un sistem închis se caracterizează prin granițe rigide, impenetrabile, pe când un sistem deschis dispune de granițe ușor de penetrat, flexibile. În practică este, uneori, destul de dificil de delimitat granițele unui sistem, mai ales în cazul sistemelor sociale, deoarece multiplele subsisteme au linii de demarcație diferite. Spre exemplu, granițele pentru studierea problematicii *leadership*-ului sunt diferite de cele pentru studiul relațiilor dintre grupurile sociale din cadrul organizației.

³⁴⁵ Cummings T.G., Worley C.G. - *Organization Development & Change*, South-Western College Publishing, ITP Company, 1997.

Feedback-ul

Feedback-ul este reprezentat de influența informațiile despre rezultatele organizației (ieșiri), care sunt folosite pentru a controla funcționarea viitoare a sistemului (intrări). Feedback-ul poate fi utilizat pentru a menține sistemul într-o anumită stare de funcționare sau pentru a se adapta la schimbările înregistrate în mediul extern.

Echifinalitatea

Echifinalitatea semnifică faptul că rezultate similare pot fi obținute în condiții inițiale diferite și pe mai multe căi. Ca urmare, specialiștii în managementul schimbării pot utiliza diferite intrări, care, prin diferite transformări, să conducă la aceleași rezultate dorite. Deci, în management nu există o singură cale, o singură soluție universal valabilă pentru obținerea unor rezultate dorite.

Relațiile dintre componentele sistemului

Relațiile dintre componentele sistemului se explică prin legăturile dintre intrări și transformări, dintre acestea și ieșiri și dintre subsistemele componente. Cunoașterea și analiza acestor relații ajută specialistul să scoată în evidență mai corect modul de funcționare a sistemului organizației, atuurile și disfuncționalitățile, și să conceapă măsuri raționale de îmbunătățire.

O diagnosticare după acest model presupune, ca atât culegerea cât și prelucrarea informațiilor și continuând cu evidențierea simptomelor semnificative, a punctelor slabe, a punctelor tari și cu elaborarea recomandărilor să se facă pentru acele variabile care sunt menționate în model.

25.2.2. Modelul diagnosticării pe niveluri ierarhice

O organizație poate fi diagnosticată pe niveluri ierarhice, în funcție de scopurile urmărite și de sfera de cuprindere a diagnosticului (fig.25.2.).



Fig. 25.2. Model de diagnosticare pe niveluri ierarhice

După cum se poate observa din reprezentarea grafică din figura 25.2., la un prim nivel pot fi diagnosticate strategia organizației, organizarea structurală și organizarea procesuală a organizației. La același nivel pot fi diagnosticate diferite subdiviziuni organizatorice (divizii, unități strategice de afaceri etc.). La următorul nivel pot fi diagnosticate departamentele și relațiile dintre ele, iar la un alt nivel poate fi diagnosticată munca fiecărui individ. Potrivit acestui model, diagnosticarea se poate face la toate nivelurile sau numai la unul dintre acestea. Ceea ce este important să știe specialistul este cum influențează fiecare nivel pe celelalte. Modelul prezentat în figura 25.2 arată că, în principal, elementele luate în considerare sunt în ordine ierarhică: „mediul extern, structura ramurii, strategia, structura organizatorică, performanțele organizației, productivitatea muncii și satisfacția în funcționarea organizației”³⁴⁶.

Mediul extern

Mediul extern este reprezentat de ansamblul elementelor exogene care afectează activitatea și atingerea obiectivelor organizației. El se prezintă sub mai multe variabile de natură economică, socială, tehnologică, ecologică, politică, toate cu influențe majore asupra organizației.

Structura ramurii

Structura ramurii din care face parte organizația poate fi definită prin cele cinci forțe reprezentate de furnizori, beneficiari, competitori, potențiali competitori și produse substitut. Toate aceste forțe care acționează în cadrul ramurii trebuie cunoscute și analizate în contextul unei analize diagnostic, pentru a identifica locul pe care-l ocupă organizația în cadrul ramurii și, în funcție de acesta, să poată fi stabilite cele mai reprezentative obiective și cele mai adecvate modalități de realizare a acestor obiective.

Atât mediul extern, cât și structura ramurii din care face parte organizația reprezintă un prim nivel la care trebuie să se desfășoare diagnosticarea, pentru a putea trece la primul nivel al organizației.

În strânsă legătură cu intrările, reprezentate de caracteristicile mediului extern general și de structura ramurii, trebuie, potrivit acestui model, să fie analizate, la un alt nivel, componentele orientării strategice a organizației, reprezentate de strategia și structura acesteia.

Strategia

Strategia, ca o modalitate de utilizare a resurselor, pentru obținerea avantajului competitiv, poate fi descrisă prin misiune, obiective, modalități de realizare a obiectivelor (opțiuni strategice), resurse, termene.

³⁴⁶ Cummings T.G., Worley C.G. - *Organization Development & Change*, South-Western College Publishing, ITP Company, 1997

Structura organizatorică

Structura organizatorică are la bază ansamblul activităților ce se desfășoară în organizație, ponderea diferitelor activități în ansamblul organizației, resursele umane ale organizației și relațiile dintre ele, toate acestea strâns legate de cultura organizației.

Modelul cuprinde și un alt nivel de desfășurare a analizei diagnostic, acela al ieșirilor, concretizate în performanțele organizației, productivitate și într-un anumit grad de satisfacție a grupurilor interesate în funcționarea acesteia, în primul rând a proprietarilor.

Performanțele organizației

Performanțele organizației se referă la profit, câștigul pe acțiune și alte rezultate financiare ce caracterizează eficiența cu care s-au folosit factorii de producție, dacă este vorba despre o întreprindere productivă, spre exemplu.

Productivitatea muncii

Productivitatea muncii măsoară eficacitatea personalului și poate să se măsoare prin vânzări pe salariat, calitate, sau producția pe oră.

Satisfacția grupurilor de interese în funcționarea organizației

Satisfacția grupurilor interesate în funcționarea organizației, în primul rând a proprietarilor, reflectă măsura în care au fost realizate așteptările acestor grupuri. Spre exemplu, satisfacția investitorilor poate fi măsurată prin venituri pe acțiune, deci, în primul rând, prin preț, satisfacția salariaților se măsoară prin nivelul veniturilor salariale etc.

În afara acestor analize care trebuie să se desfășoare, potrivit concepției modelului prezentat, este necesar să se verifice și unele concordanțe dintre diferitele elemente cuprinse în model, astfel:

- dintre strategia organizației și intrări;
- dintre componentele strategiei organizației (misiune, obiective, opțiuni strategice, resurse, termene);
- dintre componentele structurii organizatorice (ansamblul de activități, ansamblul de persoane, posturi, niveluri ierarhice etc.);
- dintre componentele strategiei și componentele organizării structurale a organizației.

Acest model prezintă cadrul general de analiză-diagnostic pe niveluri ierarhice, în care sunt prezentate pentru fiecare nivel ierarhic anumite elemente de analiză. În aceeași concepție au fost elaborate și alte modele de diagnosticare pe niveluri ierarhice, care se deosebesc prin elementele care trebuie să fie analizate în concepția autorilor lor.

25.2.3. Modelul Nadler și Tushman

În elaborarea modelului lor, *Nadler și Tushman* pornesc de la mai multe „variabile ce trebuie analizate, la cele trei niveluri reprezentate de intrări, procese de transformare și ieșiri”³⁴⁷ (figura 25.3).

Mult mai complex, prin prisma numărului de variabile luate în considerare, modelul Nadler–Tushman are la bază aceeași concepție despre organizație ca sistem deschis, având legături strânse cu mediul prin intrările din mediu, care, prin procese de transformare, devin ieșiri către mediu.

Variabilele de intrare, care trebuie să facă obiectul diagnosticului, în opinia celor doi autori, sunt reprezentate de caracteristicile mediului (piața, competiția, legăturile cu guvernul, cu furnizorii etc.), de resursele disponibile (capital, tehnologii, oameni, fabrici etc.), un anumit istoric reprezentat de norme și valori specifice, dar și de o strategie, ca opțiune a managementului pentru folosirea resurselor pentru obținerea avantajului concurențial.

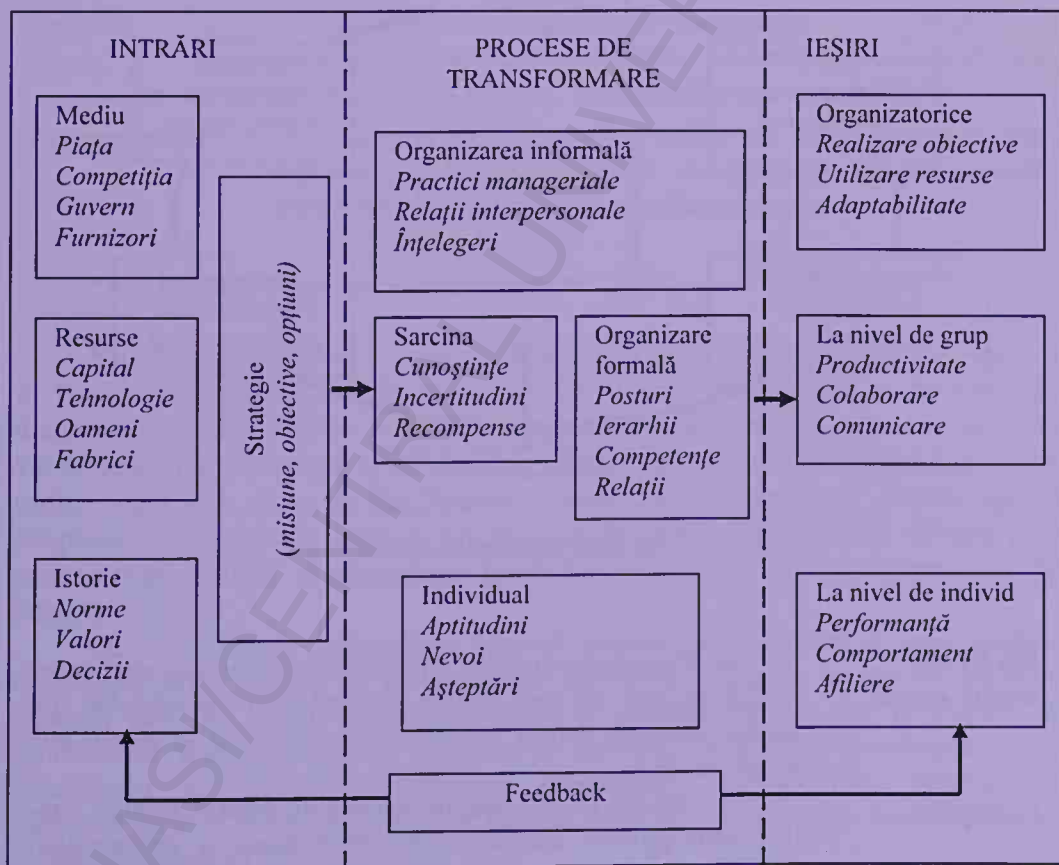


Fig. 25.3. Modelul Nadler și Tushman

³⁴⁷ Nadler D., Tushman M. - *A Diagnosis Model for Organization Behavior*, in *Perspectives on Behavior in Organizations*, ed. J. Hackman, E. Lawler III, and L. Porter McGraw-Hill, New York, 1977.

Transformările evidențiate de autorii modelului se concretizează la nivelul organizării formale și informale, a sarcinilor și calităților personale ale individului. Leșirile se etalează la trei niveluri, al organizației, sub forma realizării obiectivelor, utilizării resurselor și capacității de adaptare; al grupurilor, sub forma colaborării și comunicării; și la nivelul individului, prin performanțele înregistrate, comportamentul afișat și prin capacitatea de afiliere la interesele grupului și organizației.

25.2.4. Modelul Weisbord

Acest model (fig.25.4.) se axează mai mult pe „un diagnostic intern al organizației, prin intermediul unor variabile între care există o interdependență, poziția centrală fiind rezervată leadership-ului”³⁴⁸.

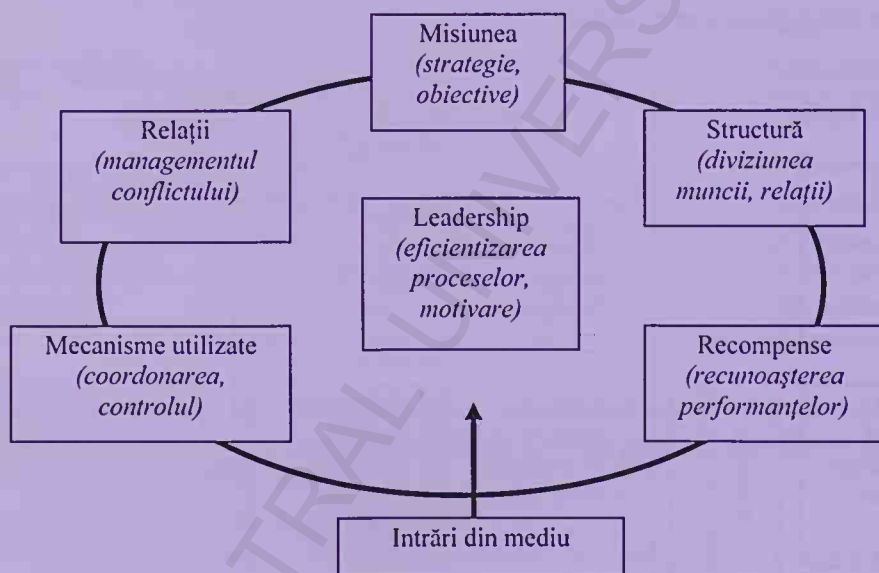


Fig. 25.4. Modelul Weisbord

Intrări din mediul extern

M. Weisbord considera că analiza diagnostic a unei organizații trebuie să țină seama de influența variabilelor din mediul ambiant extern, pe care le evidențiază în model sub forma intrărilor.

Leadership

În funcție de acestea, un leadership eficace asigură analiza principalelor elemente de caracterizare a organizației, reprezentate de strategia acesteia, de sistemul de recompense,

³⁴⁸ Weisbord M. - *Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble with or without a Theory*, Group and Organizational Studies I (1976).

de mecanismele utilizate în procesele organizaționale și de relațiile care s-au stabilit și caracterizează organizația respectivă.

Misiunea

Misiunea, împreună cu celelalte componente ale strategiei, asigură organizației viitorul dorit, drept pentru care ele trebuie analizate, pentru a depista eventualele schimbări ale acestora.

Structura

Structura organizației se impune a fi analizată pentru a identifica eventualele schimbări ale acesteia pentru a permite îndeplinirea misiunii și în general aplicarea strategiei organizației.

Mecanisme utilizate

Îndeplinirea obiectivelor strategice impune o cunoaștere și adaptare a mecanismelor folosite de către manageri pentru coordonarea eforturilor și controlul modului de exercitare a sarcinilor.

Relațiile

Cunoașterea organizației presupune și o analiză a relațiilor dintre angajații acesteia, care prin exploatare eficace pot să conducă la o mai bună desfășurare a activităților.

Recompensele

Sistemul de recompense folosit de către managementul organizației trebuie analizat, cunoscut și în permanență îmbunătățit pentru a obține rezultatele dorite.

25.3. Etapele diagnosticării

Numărul și conținutul etapelor de desfășurare a analizei diagnostic variază în funcție de modelul de diagnosticare de la care se pornește și de tipul de diagnostic abordat. Fiecare model de diagnosticare prezentat, cuprinzând anumite variabile și anumite relații dintre acestea, presupune cu totul alte lucrări, într-o altă ordine, deci alte etape de desfășurare a analizei. De asemenea, fiecare tip de diagnosticare (generală, parțială sau în cascadă) determină abordări diferite prin prisma complexității și succesiunii lucrărilor, deci etape diferite în procesul de analiză.

Cu toate aceste diferențieri privind etapele de elaborare a unei analize diagnostic, orice proces de diagnosticare presupune anumite lucrări cu caracter general, care, în funcție de omogenitatea și succesiunea lor, pot fi grupate în următoarele etape principale: „pregătirea analizei diagnostic (prediagnosticul), investigația și analiza, evidențierea simptomelor semnificative, evidențierea punctelor forte și slabe, și a cauzelor care le generează, elaborarea recomandărilor și post-diagnosticul”³⁴⁹.

³⁴⁹ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Economică, București, 2008

25.3.1. Pregătirea diagnosticării (prediagnosticul)

Pregătirea analizei diagnostic (prediagnosticul) cuprinde lucrări referitoare la: *delimitarea ariei studiului, constituirea echipei de elaborare a analizei, precizarea metodele utilizate.*

Delimitarea ariei studiului

Sfera de cuprindere a studiului poate di reprezentată de întreaga organizație sau de anumite domenii ale activității acesteia, după cum vom efectua o diagnosticare generală sau respectiv parțială.

Constituirea echipei de elaborare a diagnosticării

Un rol important revine constituirii colectivului de studiu și analiză ca o adevărată echipă, având în vedere eterogenitatea specializărilor membrilor acestui colectiv. Tot în această etapă se stabilesc reperele în funcție de care se vor analiza informațiile privind realizările organizației și, implicit, punctele forte și slabe ale acesteia.

Între aceste repere la care trebuie să se raporteze activitatea organizației sau a domeniului investigat sunt, în principal, următoarele: *rezultatele înregistrate de competitorii din țară și din străinătate, situația din mediul extern al organizației și tendințele de bază din domeniul în care funcționează organizația.*

În general se poate opta pentru o echipă multidisciplinară, care să cuprindă persoane cu pregătiri diferite, dar din care să nu lipsească cele cu pregătire economică, tehnică și juridică. În cadrul echipei se vor preciza rolurile pe care le vor îndeplini membrii echipei, se va stabili coordonatorul echipei de cercetare, care trebuie să dispună de anumite cerințe din punct de vedere al pregătirii și a unor calități personale.

Precizarea metodelor utilizate

În cadrul procesului de culegere, grupare, sistematizare și prelucrare a informațiilor se poate opta pentru diferite metode, între care: chestionarul, interviul, observările directe, consultarea documentelor, analiza câmpului de forțe, metoda ORTID, etc.

25.3.2. Investigația și analiza

Investigația și analiza este etapa în care specialiștii în diagnosticare desfășoară cele mai importante și numeroase activități, de corectitudine a cărora va depinde calitatea recomandărilor pentru procesele de schimbare din cadrul organizației. Această etapă cuprinde mai multe subetape: *culegerea și sistematizarea datelor, evidențierea simptomelor semnificative și evidențierea punctelor forte, a punctelor slabe și a cauzelor care le generează.*

25.3.2.1. Culegerea și sistematizarea datelor

Culegerea și sistematizarea datelor au ca scop selectarea tuturor datelor și informațiilor relevante pentru domeniul investigat în cadrul analizei. În majori-

tatea cazurilor de conducere a schimbărilor organizaționale, specialiștii care conduc aceste procese sunt implicați în colectarea datelor și informațiilor necesare diagnosticării. Ei intră în contact cu membrii organizației, de la care culeg informații referitoare la domeniile analizate. De aceea, înainte de a aduna aceste informații este necesar ca ei să stabilească anumite relații cu cei implicați în aceste procese. Este foarte important ca specialiștii care conduc procesul schimbării să informeze membrii organizației despre cine sunt ei, de ce culeg informații despre organizație, cum vor fi folosite aceste informații etc.

Colectarea și analiza datelor au loc sub forma unui ciclu, care poate fi reprezentat ca în figura 25.5.

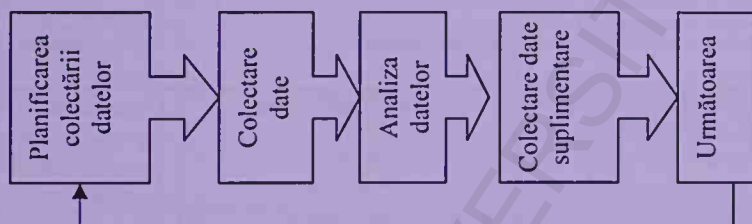


Fig. 25.5. Procesul de colectare a datelor

Pentru situațiile în care specialiștii în managementul schimbării urmează să culeagă informații în vederea diagnosticării de la persoane care nu sunt implicate în aceste procese, este necesar ca aceștia să stabilească anumite relații, în contextul cărora să explice mai multe aspecte. Acest demers poate fi întreprins prin a da răspuns la mai multe întrebări, între care: *Cine sunt?*, *Ce caut în cadrul organizației?*, *Pentru cine lucrez?*, *De cât timp am nevoie pentru colectarea de date?*, *Cum voi păstra confidențialitatea datelor?*, *Cine va avea acces la date?*, *Cu ce vă voi ajuta prin diagnosticare?*, sau *Câtă încredere puteți avea în mine?*

Realizarea unei analize financiare profunde necesită utilizarea mai multor indicatori care să ajute la înțelegerea relațiilor cauză-efect, la identificarea tendințelor semnificative ale activităților și la asigurarea unor comparații pertinente, între care³⁵⁰:

- *indicatori absoluți* de volum sau rezultate;
- *indicatori sau indici specifici*, care la rândul lor sunt de două feluri:
 - *de dimensiune comună* ce arată raportul între o cifră financiară și un total semnificativ;
 - *economico-financiari* ce evidențiază relațiile particulare dintre diferitele date de bilanț și/sau ale conturilor de rezultate și a căror utilitate rezidă în faptul că facilitează compararea performanțelor întreprinderii atât în timp, cât și cu alte întreprinderi.

Dacă se va realiza o analiză diagnostic generală, datele vor fi culese și sistematizate pe domenii ale întreprinderii.

³⁵⁰ Verboncu I., Popa I. - *Diagnosticarea firmei. Teorie și aplicații*, Editura Tehnică, București, 2001

- a) Pentru domeniul financiar^{351, 352}, se vor colecta indicatorii cuprinși în tabelul 25.1.

Tabelul 25.1

Denumire indicator	Simbol	Mod de calcul	Semnificație
1. Indicatori și indici privind profitabilitatea			
a. Profitul brut	Pb	Total venituri - Total cheltuieli	Capacitatea firmei de a obține profit
b. Profitul net	Pn	Pb - Impozit	Nivelul profitului care poate fi folosit pentru dezvoltare și stimulare
c. Rata profitului	Rp	Profit/cifra de afaceri	Rentabilitatea activității firmei
d. Randamentul activelor totale	Ra	Profit brut/Total active	Capacitatea firmei de a suporta un efort investițional prin mijloace proprii
e. Rata rentabilității financiare a capitalului propriu	Rrfcp	Profit net/Capital propriu	Eficiența cu care este utilizat capitalul propriu
f. Rata rentabilității capitalului social	Rrcs	Profit net/Capital social	Eficiența cu care este utilizat capitalul social
2. Indici privind creșterea firmei			
a. Indicele de creștere a cifrei de afaceri	Ica	Cifra de afaceri din anul curent/Cifra de afaceri din anul de bază	Reflectă creșterea vânzărilor
b. Indicele de creștere a profitului brut	Ipb	Profitul brut în anul curent/Profitul brut în anul de bază	Creșterea profitului brut
c. Indicele dividendelor pe acțiune	Ida	Total dividende/Total acțiuni	Mărimea dividendelor pe acțiune
3. Indicatori de lichiditate și solvabilitate (ai echilibrului financiar)			
a. Rata lichidității generale	Rlg	Active curente (Disponibilități + Creanțe + Stocuri)/ Pasive curente (Obligații financiare + Împrumuturi pe termen scurt)	Capacitatea firmei de a face față datoriilor pe termen scurt din activele curente
b. Rata lichidității imediate	Rli	Disponibilități/Datorii pe termen scurt	Capacitatea firmei de a-și onora datoriile pe termen scurt

³⁵¹ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Economică, București, 2008

³⁵² Ioniță I., Băcanu C.S., Stoica M. - *Evaluarea organizațiilor*, Editura Economică, București, 2004

Denumire indicator	Simbol	Mod de calcul	Semnificație
c. Rata solvabilității generale	Rsg	Active circulante/Datorii pe termen scurt	Compară ansamblul lichidităților potențiale asociate activelor circulante cu ansamblul datoriilor sub un an
d. Rata solvabilității parțiale	Rsp	Active circulante – Stocuri/Datorii pe termen scurt	Capacitatea firmei de a-și onora obligațiile pe termen scurt din creanțe și disponibilități
e. Rata autonomiei financiare globale	Rafg	Capital propriu/Total pasive	Autonomia financiară a firmei
4. Indicatori ai datoriei			
a. Rata de îndatorare globală	Rig	Datorii totale/Total pasive	Ponderea datoriilor în patrimoniul firmei
b. Credite totale pe termen lung	Ctl	Volumul total al creditelor pe termen lung	Îndatorarea pe termen lung a firmei
c. Credite totale pe termen scurt	Cts	Volumul total al creditelor pe termen scurt	Îndatorarea pe termen scurt a firmei
d. Indicele datoriei față de capitalul propriu	Idcp	Datorie totală/Capitalul total al acționarilor	Proporția în care capitalul social este asigurat din credite și din depuneri ale acționarilor
5. Indicatori privind imobilizările de capital			
a. Rata activelor imobilizate	Rai	Active imobilizate/Total active	Gradul de investire a capitalului în cadrul firmei
b. Rata imobilizărilor corporale	Ric	Imobilizări corporale/ Total active	Capacitatea firmei de a se adapta la schimbare
c. Rata activelor circulante	Rac	Active circulante/Total active	Ponderea activelor circulante în total active
d. Rata stocurilor	Rs	Stocuri/Total active	Ponderea stocurilor în total active
e. Rata creanțelor	Rc	Creanțe/Total active	Ponderea creanțelor în total active
f. Perioada de recuperare a creanțelor	Prc	Creanțe X 365 zile/Cifra de afaceri	Durata în zile de recuperare a creanțelor

Pentru obținerea unor informații și concluzii pertinente, analiza acestor indicatori trebuie să se facă din trei perspective:

- *statică* cu scopul de a caracteriza situația economico-financiară curentă a întreprinderii și să depisteze, pe cât posibil, cauzele care au condus la aceasta;
- *dinamică* cu scopul evidențierii principalelor variații (creșteri sau scăderi) ce au survenit de la un an la altul;
- *comparativă* cu diferite norme sau standarde de performanță (ale întreprinderii sau industriei), precum și cu media pe ramură, pentru a pune în evidență performanțele întreprinderii.

- b) Pentru *domeniul comercial*, datele și informațiile necesare pentru a realiza diagnosticarea se referă în principal la:
- nivelul producției livrate;
 - nivelul stocurilor de produse și de materii prime;
 - nivelul stocurilor supranormative de produse și de materii prime;
 - informații referitoare la clienți, competitori, distribuitori și furnizori;
 - metode de previziune folosite în domeniul vânzărilor;
 - informații privind nevoile consumatorilor.
 - informații referitoare la calitatea produselor, prețul de vânzare, formele de promovare a produselor etc. pentru competitori;
 - formele de depozitare și alimentare a locurilor de muncă.
- c) Pentru *domeniul producției* vor fi culese informații și date referitoare la următoarele:
- gradul de îndeplinire a obiectivelor privind producția fizică;
 - gradul de utilizare a capacității de producție;
 - nivelul stocurilor de producție neterminată;
 - gradul de realizare a indicatorilor privind calitatea produselor;
 - raționalitatea fluxurilor de producție;
 - organizarea întreținerii și reparării utilajelor;
 - eficacitatea transportului intern;
 - corelarea capacității de producție cu cererea;
 - coordonarea producției între diferitele subdiviziuni organizatorice.
- d) Pentru *domeniul resurselor umane* vor fi culese, sistematizate și prelucrate informații referitoare la:
- nivelul productivității muncii;
 - numărul de personal, pe total și în structură;
 - nivelul câștigului mediu pe persoană;
 - fluctuația forței de muncă;
 - raportul dintre categoria de lucrări și nivelul de calificare a personalului;
 - selecția personalului;
 - cursurile de pregătire continuă și de calificare din cadrul firmei;
 - condițiile de muncă;
 - promovarea și motivarea personalului.
- e) Pentru *domeniul cercetării-dezvoltării* se vor colecta, grupa, sistematiza și prelucra informații și date referitoare la:
- ponderea produselor noi și modernizate în total produse ale firmei;
 - ponderea tehnologiilor noi și modernizate folosite în cadrul firmei;
 - numărul de invenții, inovații și raționalizări propuse;
 - numărul de invenții, inovații și raționalizări aplicate;
 - ponderea personalului care a făcut invenții și inovații în total personal al firmei;

- sursele de informare a personalului în domeniul noului;
 - nivelul tehnic și tehnologic al competitorilor.
- f) Pentru *domeniul managerial*, informațiile care trebuie analizate în cadrul unui diagnostic general se referă în principal la:
- exercitarea funcțiilor managementului;
 - strategia organizației;
 - organizarea structurală a organizației;
 - sistemul informațional al organizației;
 - sistemul decizional al organizației;
 - sistemul metodologic folosit în cadrul organizației.

25.3.2.2. Evidențierea simptomelor semnificative

Evidențierea simptomelor semnificative, ca diferențe sensibile între obiectivele stabilite sau standardele fixate și rezultatele obținute, pozitive sau negative, se poate face sintetizat după modelul din tabelul 25.2.

Tabelul 25.2

Nr. crt.	Denumire simptom	Termen de comparație	Felul simptomului	Observații
0	1	2	3	4
1	Nerealizarea profitului net	Nivelul obiectivului stabilit	Negativ	Profitul în continuă descreștere

O primă analiză diagnostică a activității unei firme pe baza simptomelor semnificative poate oferi informații asupra stării de sănătate a acesteia, dar o imagine mai cuprinzătoare se poate realiza printr-o analiză mai aprofundată pe domeniile importante ale activității desfășurate. Spre exemplu, pornind de la simptomele semnificative, se pot continua cercetările și, implicit, analiza pe principalele funcții ale organizației, pentru fiecare evidențiind punctele forte (atuurilor) și punctele slabe (disfuncționalităților) din activitatea respectivei organizații.

25.3.2.3. Evidențierea punctelor forte și a punctelor slabe

Punctele forte ale unei organizații pot fi identificate în urma analizelor care se fac cu ajutorul datelor culese, din care rezultă un aspect pozitiv pentru respectiva organizație, în oricare dintre domeniile pentru care s-au cules și s-au analizat respectivele informații. Astfel de puncte forte pot fi sintetizate într-un ca în tabelul 25.3.

Tabelul 25.3.

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte

Punctele slabe rezultă din aceleași analize făcute cu ajutorul datelor culese din diferite domenii ale organizației și pot fi sintetizate ca în tabelul 25.4.

Tabelul 25.4.

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte

Evidențierea punctelor forte și slabe, care sunt cauze ale simptomelor semnificative, a cauzelor care generează respectivele puncte forte și slabe, până la determinarea cauzelor primare trebuie să se efectueze după o analiză „de tip cauză-efect”, care, în realitate, reprezintă esența diagnosticării. Pentru stabilirea tuturor legăturilor de tip „cauză-efect”, care generează punctele forte, punctele slabe și simptomele semnificative, poate fi folosit „arborele conexiunilor cauză-efect”, prezentat sintetic în figura 25.5.

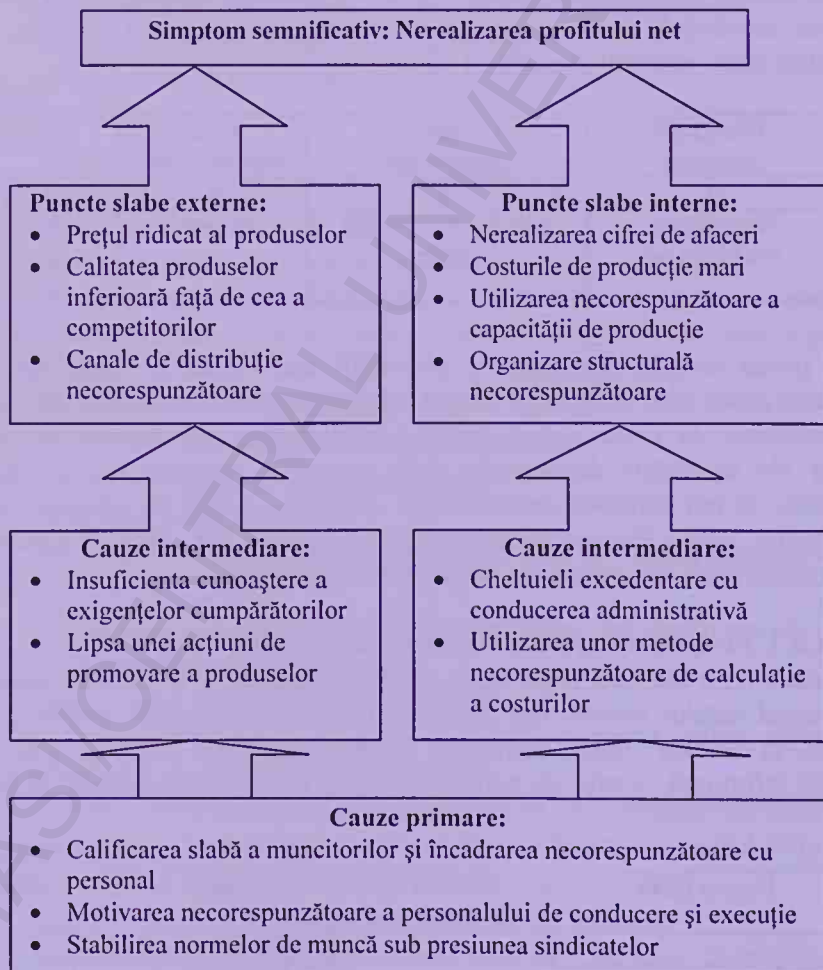


Fig. 25.5. Arborele conexiunilor „cauză-efect”

Starea de sănătate a firmei poate fi determinată cu ajutorul „Metodei punctajului Z”, concepută de Altman³⁵³, în care, pornind de la un eșantion reprezentativ de firme, punctajul „Z” se calculează după relația:

$$Z = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + 1,05 X_5,$$

unde:

X_1 = Capital circulant/Total active;

X_2 = Profit net reinvestit/Total active;

X_3 = Profit brut/Total active;

X_4 = Valoarea acțiunilor de pe piață/Datorie totală;

X_5 = Cifra de afaceri/Total active.

Dacă $Z < 1,8$, firma este în mare pericol de faliment, dacă $Z > 3$, firma este stabilă și are șanse mari de a obține profit, iar dacă $1,8 < Z < 3$, firma poate avea dificultăți.

25.3.2.4. Elaborarea recomandărilor

Recomandările pentru îmbunătățirea situației organizației, în toate domeniile rezultă din relația directă atât cu punctele slabe, dar și cu punctele forte. Recomandările pot fi sintetizate ca în tabelul 25.5.

Tabelul 25.5

Nr. crt.	Recomandarea	Efecte directe	Efecte în lanț	Resurse	Grad de urgență	Obs.
1	2	3	4	5	6	7

25.3.3. Post-diagnosticul

Post-diagnosticul cuprinde acțiuni privind redactarea studiului, difuzarea studiului către organisme de management participativ al organizației, către compartimentele implicate, discutarea și definitivarea recomandărilor posibil de aplicat, întocmirea programului de implementare a schimbărilor care se impun, cu precizarea termenelor și stabilirea competențelor.

25.4. Metode de colectare și analiză a datelor și informațiilor

Pentru colectarea datelor și informațiilor pentru diagnosticare pot fi folosite mai multe metode, dintre care cele mai cunoscute sunt: chestionarul, interviul, observările și consultarea documentelor.

Chestionarul

Una dintre cele mai răspândite metode folosite în colectarea datelor este chestionarul, deoarece cuprinde răspunsuri prestabilite la o serie de întrebări prin care se urmărește să se caracterizeze organizația, în plus fiind difuzat concomitent la

³⁵³ Verboncu I., Popa I. - *Diagnosticarea firmei. Teorie și aplicații*, Editura Tehnică, București, 2001

Între avantajele utilizării acestei metode de culegere a datelor și informațiilor pot fi menționate: asigurarea unui timp suficient de reflecție asupra întrebărilor, ceea ce va conduce la o corectitudine mai mare a datelor, permite investigarea unui număr mai mare de subiecți într-un timp relativ redus, ceea ce asigură o fundamentare mai judicioasă a concluziilor. Dar folosirea chestionarului are și dezavantajul că nu permite obținerea unor informații suplimentare, pornind de la cele inițial solicitate, iar uneori numărul subiecților investigați poate fi mai mic din cauza necompletării chestionarului de unele persoane solicitate.

Pentru elaborarea unui chestionar trebuie să fie precizate obiectivele urmărite, să se stabilească un număr corespunzător de întrebări, acestea trebuie formulate clar, fără posibilități de interpretare. Folosirea acestei metode presupune și stabilirea unui eșantion reprezentativ de subiecți de investigat, care să asigure posibilitatea formulării unor concluzii pertinente referitoare la problematica supusă cercetării.

Interviul

Poate cea mai utilizată metodă de culegere a informațiilor este interviul individual sau de grup. Această metodă permite interviuatului să răspundă direct la întrebări nu numai prin cuvinte, ci și prin gestică, ceea ce oferă celui care interviează informații în plus despre subiectul investigat.

Interviul poate fi mai formalizat, când întrebările sunt structurate aproape ca în cazul chestionarului, sau poate să se desfășoare mult mai liber, uneori prin întrebări improvizate, conducerea acestuia făcându-se în funcție de comportamentul interviuatului. În acest din urmă caz, se va începe cu întrebări mai generale despre organizație, cum ar fi:

- *Care sunt principalele obiective ale organizației sau departamentului?*
- *Care sunt realizările organizației în raport de obiective?*
- *Care sunt punctele forte și slabe ale organizației sau departamentului?*
- *Ce obstacole sunt în realizarea obiectivelor?*

Deși, în cele mai multe cazuri, interviul presupune discuția dintre un specialist în managementul schimbării și un angajat al organizației, el poate să se desfășoare și în grup, ceea ce conduce la economisire de timp și la posibilitatea interviuaților de a asculta și răspunsurile celorlalte persoane. Uneori însă, un interviu de grup poate să inhibe participanții,

deci să îngreuneze procesul de culegere a informațiilor.

Un dezavantaj major al interviului, ca metodă de colectare de informații, constă în consumul mare de timp din partea celor care efectuează interviul. Desfășurarea cu succes a interviului impune formularea clară și într-un număr rezonabil a întrebărilor, evitarea interpretărilor proprii, evitarea, pe cât posibil, a sugerării interviuatului, a răspunsurilor pe care le dorește cel care interviează.

Observările directe

Această modalitate de colectare de date constă în observarea directă a comportamentelor organizaționale, a unor procese, a unor fenomene ce caracterizează organizația. Observarea poate să fie completă, când specialistul devine un component al grupului studiat, sau acesta poate să facă observarea din afara grupului prin intermediul unor filmări sau înregistrări dinainte stabilite.

Observările directe prezintă avantajul că permit investigatorului să intre în contact direct cu compartimentul din cadrul organizației sau departamentului analizat, reducând posibilitatea apariției unor distorsiuni care pot apărea în alte condiții de culegere a datelor și informațiilor.

Pe lângă avantaje, observările directe prezintă însă și dezavantaje, determinate în special de necesitatea elaborării unui plan după care să se realizeze observările, de timpul consumat în plus cu interpretarea proceselor și fenomenelor observate. Pentru acuratețea datelor culese este necesar ca observările să se realizeze instantaneu, la anumite momente stabilite pe baza teoriei probabilității, iar perioada de observare să fie suficientă pentru a surprinde toate fenomenele și stările posibile care pot apărea în cadrul organizației.

Consultarea documentelor

În procesul de culegere a datelor și informațiilor despre o organizație se poate folosi cu mult succes metoda consultării documentelor, în special din evidența contabilă și statistică. Prin această metodă se pot obține informații asupra stării de fapt de la un moment dat, dar și despre evoluția în diferite domenii a organizației.

Această metodă poate să conducă la unele dificultăți în procesul de colectare, din cauza faptului că informațiile cuprinse în documentele organizației nu corespund întotdeauna cu necesitățile specialistului, cu nevoile lui privind calitatea și cantitatea de informații. Este necesar ca, uneori, specialistul, pornind de la anumite informații primare pe care le găsește în organizație, să fie nevoit să ajungă prin prelucrare la informațiile necesare în procesul de analiză.

Analiza câmpului de forțe

Cu toate aceste dezavantaje, consultarea documentelor reprezintă un mijloc eficace, alături de celelalte metode, în colectarea datelor și informațiilor despre organizație, care să fie folosite în cadrul diagnosticării.

Analiza câmpului de forțe se bazează pe cele două categorii de forțe care influențează procesul schimbării, adică cele care se opun schimbării și cele care determină, impun, schimbarea în cadrul organizației. Prin folosirea unor metode de culegere a datelor (interviul, chestionarul etc.) se pot obține informații despre cele două categorii de forțe menționate mai sus. Aceste informații, care caracterizează și atitudinea personalului referitoare la cele două categorii de forțe, permit să se ajungă, în urma unor analize, la concluzii pertinente privind fie anihilarea unor forțe care se opun schimbării, fie la amplificarea influenței forțelor care determină schimbarea, fie la transformarea unor forțe care se opun schimbării în forțe care determină schimbarea. Deci, cunoscând cele două categorii de forțe, specialistul în managementul schimbării poate culege informații specifice organizației respective.

Metoda ORTID

Denumirea metodei provine de la inițialele criteriilor (Obiective, Resurse, Transformare, Integrare și Dezvoltare) pe baza cărora se ierarhizează problemele care urmează să fie analizate în cadrul organizației.

Rațiunea folosirii acestor criterii constă în aceea că "în fiecare organizație este necesar să se stabilească anumite *obiective*, pentru realizarea cărora sunt necesare anumite *resurse* (materiale, financiare, umane), și anumite *transformări* (schimbări) în procesele tehnologice, în produse etc., care, prin *integrare*, conduc la *dezvoltarea* respectivei organizații"³⁵⁴.

Întrucât dezvoltarea organizațională presupune soluționarea unei multitudini de probleme de natură economică, tehnică, managerială, iar posibilitățile organizației sunt limitate, este necesar să se ierarhizeze în funcție de importanța lor prin prisma criteriilor menționate mai sus.

Astfel, din multitudinea de probleme se va acorda prioritate celor care au o influență majoră asupra realizării obiectivelor, care necesită resurse mai puține, care determină transformări mai reduse, au posibilități mai mari de integrare și contribuie mai mult la dezvoltarea organizației.

Folosită în etapa de prediagnostic, această metodă întrebuințează o grilă de evaluare a problemelor, ca în tabelul 25.7.

³⁵⁴ Zorlențan, T. , Burduș E. , Căprărescu Gh. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998.

Tabelul 27.7

Criteriul	Problema			
	1	2		n
Obiective				
Resurse				
Transformări				
Integrare				
Dezvoltare				
Punctaj total				

Acordarea punctajului, în cadrul grilei, pentru fiecare problemă se va face astfel: „În cadrul fiecărui criteriu, totalul de 100 de puncte se va repartiza pe probleme, direct proporțional cu nivelul obiectivelor, cu posibilitățile de integrare și cu aportul la dezvoltare, și invers proporțional cu necesarul de resurse și necesarul de transformări.“

Făcând suma punctajului pentru fiecare problemă, se ajunge la o ierarhizare a acestora, care va desemna ordinea în care acestea pot fi abordate, deci pentru care se vor culege informații și vor fi analizate. Prin folosirea acestei metode se poate orienta efortul spre problemele principale ale organizației.

25.5. Bibliografie

1. Burduș E., Căprărescu G. - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999.
2. Burduș E., Căprărescu Gh. - *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Economică, București, 2008
3. Cummings T.G., Worley C.G. - *Organization Development & Change*, South-Western College Publishing, ITP Company, 1997.
4. Ioniță I., Băcanu C.S., Stoica M. - *Evaluarea organizațiilor*, Editura Economică, București, 2004
5. Nadler D., Tushman M. - *A Diagnosis Model for Organization Behavior*, in Perspectives on Behavior in Organizations, ed. J. Hackman, E. Lawler III, and L. Porter McGraw-Hill, New York, 1977.
6. Nicolescu O., Verboncu I. - *Management*, Editura Economică, București, 1995.
7. Nicolescu O., Verboncu I. - *Metodologii manageriale*, Editura Economică, București, 2001
8. Verboncu I., Popa I. - *Diagnosticarea firmei. Teorie și aplicații*, Editura Tehnică, București, 2001
9. Weisbord M. - *Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble with or without a Theory*, Group and Organizational Studies I (1976).
10. Zorlențan, T., Burduș E., Căprărescu Gh. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998.

CAPITOLUL 26

ELABORAREA STRATEGIEI ORGANIZAȚIEI

Elaborarea strategiei organizației are ca scop schimbarea răspunsurilor acesteia față de constrângerile mediului ambiant extern în care respectiva organizație funcționează. Un plan strategic al schimbărilor poate ajuta membrii organizației să stăpânească tranziția între orientările strategice curente și orientările strategice viitoare dorite.

Toate demersurile pe care le vom prezenta în acest capitol, pentru elaborarea strategiei unei organizații, se bazează pe conceptele de bază privind politica, strategia, tactica, tipologia strategiilor, precum și pe cele referitoare la raporturile dintre organizație și mediul ambiant extern. Aceste raporturi sunt foarte importante, deoarece, în afara potențialului intern al organizației, care poate fi inventariat printr-o analiză diagnostic, opțiunile organizației privind modul de utilizare cât mai eficientă a resurselor de care dispune depind și de constrângerile din mediul extern în care funcționează organizația.

26.1. Necesitatea schimbării strategiei organizației

**Interdependența
dintre
activitatea
organizației și
mediul extern**

Întrucât organizațiile sunt sisteme deschise, ele trebuie să aibă legături cu mediul pentru a-și procura resursele și informațiile de care au nevoie pentru a funcționa în mod eficient. Aceste legături sunt definitorii pentru strategia organizației, ca ansamblu de răspunsuri la constrângerile de mediu. Mediul organizației constă în orice din afara organizației care influențează direct sau indirect performanțele și rezultatele acesteia. Analiza mediului extern organizației trebuie să pornească de la percepția a două tipuri de mediu: general și specific. Mediul general constă în ansamblul forțelor externe care influențează organizația în ansamblu sau unele subdiviziuni organizatorice ale acesteia, iar mediul specific constă în ansamblul indivizilor sau a altor organizații care se intercondiționează direct cu respectiva organizație, sau influențează direct îndeplinirea obiectivelor acesteia.

Mediul specific este format din beneficiari, furnizori, competitori, producători de produse sau servicii substitut, syndicate, instituții financiare și alte organisme care influențează direct realizarea obiectivelor și, implicit, rezultatele economico-financiare ale organizației. Spre exemplu, clienții beneficiari ai produselor unei întreprinderi prelucrătoare pot cere schimbări în domeniul producției, iar respectiva întreprindere poate influența gusturile clienților prin cercetările asupra calității produselor existente în fabricație, sau prin asimilarea în fabricație de noi produse.

Activitatea oricărei organizații depinde de gradul de incertitudine al informațiilor primite din mediul ambiant extern și de resursele disponibile în cadrul mediului respectiv. Incertitudinea informațiilor se explică prin dinamismul și complexitatea mediului, ceea ce face aproape imposibilă o cunoaștere exactă a acestuia la un moment dat, și cu atât mai puțin în perspectivă. Prin combinarea celor două dimensiuni ale mediului (incertitudinea informațiilor și dependența organizației de resurse), se poate evalua gradul de constrângere al organizației de către acesta (figura 26.1) și necesitatea unor răspunsuri la aceste constrângeri.

Așa cum reiese din figura 26.1, dependența organizației față de mediu și necesitatea unei strategii este maximă, când informațiile din mediu prezintă un mare grad de incertitudine și când activitatea acesteia este foarte dependentă de resurse din mediu.

		Dependența de resurse	
		MICĂ	MARE
Incertitudinea informațiilor	MICĂ	<i>Minime</i> constrângeri de mediu și nevoie de adaptare	<i>Moderate</i> constrângeri și răspunsuri la modificările din mediu
	MARE	<i>Moderate</i> constrângeri și răspunsuri la modificările din mediu	<i>Maxime</i> constrângeri de mediu și o nevoie acută de adaptare prin opțiuni strategice

Fig. 26.1. Dependența strategiei de caracteristicile mediului

Ca sisteme deschise, organizațiile trebuie să fie capabile să studieze mediul în care funcționează, pentru a se adapta permanent la schimbările care apar în cadrul acestuia. Când informațiile din mediu au un înalt grad de incertitudine, organizațiile au nevoie de o mare cantitate de informații pentru a înțelege oportunitățile și pericolele pentru funcționarea eficientă. În astfel de condiții organizațiile pot răspunde schimbărilor din mediu prin folosirea unor departamente de cercetare a pieței, de relații cu publicul și de planificare strategică.

Răspunsurile pe care trebuie să le dea organizația la schimbările din mediu necesită măsuri de modificare a activităților specifice, sau chiar de modificare a mediului, toate acestea regăsindu-se în cadrul strategiilor, de unde și nevoia unui astfel de demers. Astfel, elaborarea unei noi strategii ajută organizațiile să dea răspunsuri adecvate mediului și să funcționeze în cadrul acestuia în mod eficient.

În concluzie, la baza necesității elaborării strategiei unei organizații stau relațiile acesteia cu mediul, care se bazează pe următoarele premise:

- *percepția membrilor organizației joacă un rol important în relațiile cu mediul*, deoarece de ea depinde care părți ale mediului vor fi luate în considerare și care vor fi ignorate în procesul de planificare a schimbărilor strategice;
- *o percepție comună a membrilor organizației asupra mediului*, care să permită o coordonare a acțiunilor necesare adaptării organizației la schimbări;
- *o înțelegere corectă din partea membrilor organizației a mediului*, pe care să se bazeze formularea unor răspunsuri eficiente la schimbările din mediu;
- *înțelegerea faptului că organizațiile nu trebuie numai să se adapteze mediului, ci pot să-l și modifice.*

Pornind de la aceste premise referitoare la organizație și mediul ei ambiant extern, se poate face o evaluare a mediului și o elaborare de strategie în conformitate cu constrângerile impuse de acesta. Considerată ca un sistem deschis, organizația poate să răspundă exigențelor mediului, prin diferite răspunsuri concretizate în opțiunile strategice adoptate.

Premise ale relațiilor organizației cu mediul

26.2. Antrenarea personalului la elaborarea strategiei

Necesitatea atragerii personalului la elaborarea strategiei

Specialiștii în schimbare și dezvoltare organizațională își vor impune mai ușor măsurile vizate, vor parcurge mai ușor procesul schimbării, dacă vor antrena personalul organizației în acest proces. Astfel, membrii organizației vor fi încurajați și motivați să își formeze aceeași opinie despre atuurile și slăbiciunile organizației, precum și despre mediul în care aceasta funcționează. Pentru aceasta se va acorda o atenție sporită procesului de comunicare, astfel încât membrii organizației să manifeste suficientă încredere și interes față de stabilirea perspectivei organizației.

Influența sferei de cuprindere a strategiei

Procesul de atragere a personalului la elaborarea strategiei organizației diferă în funcție de sfera de cuprindere a strategiei, deci dacă aceasta vizează întreaga organizație sau un domeniu de activitate (comercial, producție, personal etc.), și de tipul de manageri și stilul de management practicat în cadrul organizației respective. Dar, în toate cazurile se recomandă să fie antrenat personalul care va fi implicat în aplicarea strategiei.

Atunci când se precizează necesitatea antrenării personalului la elaborarea strategiei organizației, nu înseamnă că se are în vedere întregul personal, ci numai acele persoane care pot contribui, prin pregătirea lor, la stabilirea obiectivelor, a opțiunilor strategice etc., sau de care depinde implementarea respectivei strategii. Această implicare a personalului în elaborarea strategiei mărește șansa ca personalul să participe cu toate cunoștințele și calitățile în procesul de implementare, care s-a dovedit mult mai dificil decât cel de elaborare a strategiei.

Influența tipului de manager și stilului de management

Participarea personalului organizației va fi diferită în funcție de tipul de manageri și de stilul de management practicate, în sensul că, în organizațiile în care se practică un management participativ, personalul va fi mai mult implicat în procesul de elaborare și aplicare a strategiei, iar în cele în care se practică un stil autoritar, personalul va fi implicat mai puțin în acest proces.

Influența specificului etapei de elaborare a strategiei

Dar, atragerea personalului diferă și în funcție de etapele procesului de elaborare și implementare a strategiei organizației. Astfel, stabilirea obiectivelor, a opțiunilor strategice, precum și evaluarea resurselor se va face prin participarea managerilor, în special de la nivelurile ierarhice superioare. Aceștia vor face analiza mediului ambiant extern (competitori, potențiali competitori, furnizori, beneficiari etc.), identificând oportunități și pericole, vor analiza activitatea internă a organizației, pentru a identifica atuurile și disfuncționalitățile, apoi prin combinare vor identifica opțiunile strategice.

Dacă etapele prezentate mai sus nu reclamă în mod deosebit aportul restului personalului organizației, în etapele de implementare a strategiei trebuie implicați și managerii de nivel mediu și inferior, și chiar subordonații care aplică respectiva strategie. Deci, implementarea strategiei reprezintă un proces participativ, care prezintă câteva trăsături:

- concentrarea asupra orientărilor strategice ale organizației, care vor determina modificări în structura proceselor și structura de personal a organizației;
- considerarea planului de aplicare a strategiei ca un proces unitar și integrat ce are menirea susținerii avantajului competitiv al organizației;
- indivizii și colectivele din cadrul organizației vor fi direcționați spre folosirea competențelor din organizație pentru îmbunătățirea coordonării la toate nivelurile ierarhice și, implicit, eficientizarea procesului de realizare a obiectivelor strategice.

Atragerea personalului la elaborarea strategiei organizației, și implicit la schimbare, are la bază concepția potrivit căreia, până când schimbarea nu este agreată de toți membrii grupului, fiecare individ va manifesta rezistență la aplicarea schimbării respective. Coeziunea grupului reprezintă dorința fiecărui membru de a nu-și pierde calitatea de membru al acestuia.

Normele reprezintă ansamblul de comportamente respectate de toți membrii grupului. Aceste caracteristici fac ca grupul să exercite presiuni asupra fiecărui membru care încearcă să se abată de la norme.

Așa se explică importanța înscrierii în procesul de schimbare strategică a organizației a întregului personal al acesteia. Pentru că, dacă salariații unei organizații apreciază, ca urmare a unei lipse de informații asupra strategiei organizației, că o anumită schimbare le va reduce câștigul, spre exemplu, aceștia vor manifesta o puternică rezistență la schimbarea respectivă.

26.3. Metodologia de elaborare a strategiei organizației

Definirea metodologiei

Pentru practica managerială este importantă cunoașterea metodologiei de elaborare a strategiei unei organizații, mai mult decât conceptele teoretice referitoare la acest domeniu al managementului organizației. Metodologia reprezintă partea aplicativă, cu efecte majore asupra integrării organizației în mediul ambiant extern și, implicit, asupra competitivității acesteia.

Metodologia de elaborare a strategiei constă în ansamblul etapelor care trebuie parcurse pentru stabilirea obiectivelor

strategice, a opțiunilor strategice, a resurselor și termenelor de realizare, precum și a metodelor folosite pe parcursul acestor etape.

Etapele de elaborare a strategiei organizației

Elaborarea strategiei pornește de la perspectiva organizației sau departamentului care face obiectul acestui proces într-un mediu ambiant extern. O reprezentare grafică a etapelor de elaborare a strategiei este cea din figura 26.2.

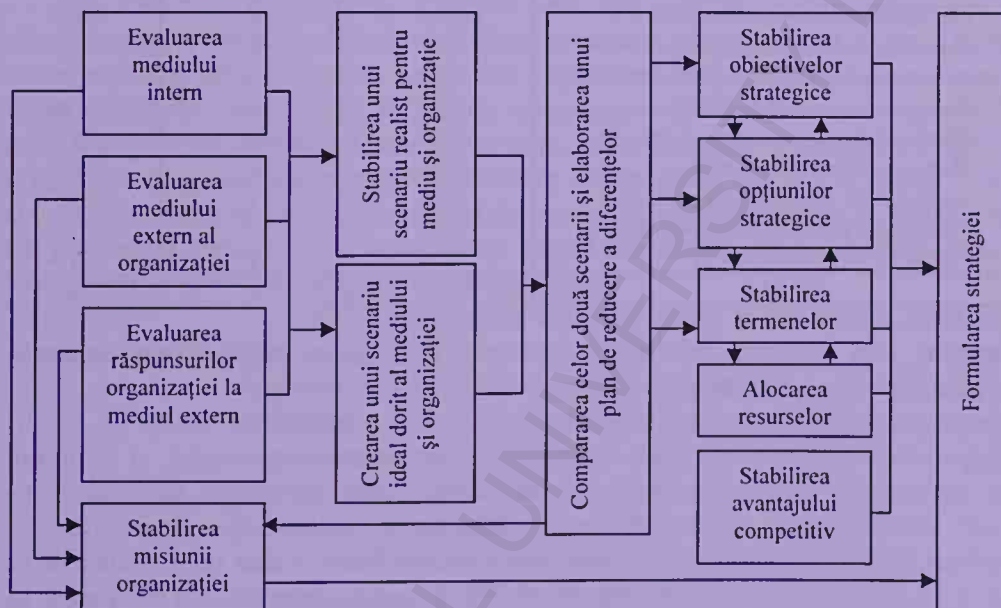


Fig. 26.2. Etapele de elaborare a strategiei organizației

26.3.1. Evaluarea mediului intern al organizației

Puncte forte și puncte slabe

Evaluarea mediului intern al organizației se realizează prin diagnosticarea activității acesteia așa cum s-a prezentat într-un capitol anterior și se concretizează în puncte forte și puncte slabe în toate domeniile. Pornind de la aceste puncte forte și slabe, pentru o caracterizare sintetică a mediului intern, se selectează un număr cuprins, de obicei între 10 și 20, ce pot fi considerate *factori cheie interni*³⁵⁵, care vor sta la baza evaluării pe baza unui punctaj ca în tabelul 26.1.

³⁵⁵ T. Zorlențan, E. Burduș, G. Căprărescu- *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998

Tabelul 26.1

Factori cheie interni	Coeficient de importanță a factorului	Coeficient care indică punct forte(4) sau slab(1)	Punctaj ponderat
1	2	3	4
- Prețul produselor a crescut	0,20	1	0,20
- Calitatea produselor a crescut	0,15	4	0,60
- Cantitatea critică a scăzut	0,15	4	0,60
- Productivitatea muncii a crescut	0,05	3	0,15
- Ponderea exportului este mică	0,15	2	0,30
- Cheltuielile de cercetare au crescut	0,05	2	0,10
- Datoriile firmei au crescut	0,05	1	0,05
- Capacitatea de producție a crescut	0,05	3	0,15
- Personalul funcționează s-a redus	0,05	3	0,15
- Costurile totale au crescut	0,10	1	0,10
TOTAL	1,00	-	2,40

Punctaj ponderat

Întocmirea tabelului 26.1 presupune parcurgerea următoarelor etape:

- întocmirea unei liste a principalilor 10-20 de factori care influențează activitatea organizației și care pot reprezenta fie puncte forte, fie puncte slabe ale activității organizației, rezultate din analiza diagnostic;
- stabilirea pentru fiecare factor a câte unui coeficient de importanță, cu valori cuprinse între 0 și 1, a căror sumă să fie egală cu 1, direct proporțional cu importanța pentru organizație, indiferent dacă este punct slab sau forte;
- atribuirea fiecărui factor a unui coeficient, cu o valoare cuprinsă între 1 și 4, după cum factorul respectiv reprezintă un punct foarte slab (1), slab (2), bun (3), forte (4);
- determinarea pentru fiecare factor a unui punctaj ponderat, prin multiplicarea coeficientului de importanță cu coeficientul care semnifică faptul că factorul este punct forte sau slab;
- calculul punctajului total ponderat pe organizație, prin însumarea punctajului ponderat pentru fiecare factor-cheie prin care se analizează organizația respectivă.

Punctajul total ponderat de 2,80, pentru exemplul luat, situează întreprinderea peste medie în ceea ce privește puterea internă, deci cu șanse mari de a se adapta la exigențele impuse de mediul ambiant extern al acesteia, printr-o strategie care să permită valorificarea resurselor de care dispune.

26.3.2. Evaluarea mediului extern al organizației

Întrucât strategia organizației are ca scop adaptarea acesteia la exigențele mediului ambiant extern, pentru o folosire eficientă a resurselor de care dispune, elaborarea ei trebuie să înceapă printr-o evaluare a respectivului mediu. O astfel de evaluare trebuie să scoată în evidență restricțiile exogene în care funcționează organizația, oportunitățile și pericolele pentru organizație prin prisma locului pe care organizația îl ocupă în mediul ambiant extern.

Ca ansamblu de elemente exogene care influențează și sunt influențate de activitatea organizației, mediul extern trebuie cunoscut, caracterizat și evaluat, înainte de a se stabili o strategie pentru respectiva organizație. Prima etapă în cadrul acestui proces constă în identificarea diferitelor componente ale mediului extern, adică a acelor întreprinderi, instituții financiar-bancare, administrative, organizații politice, de învățământ etc., care influențează activitatea organizației respective. Apoi, vor fi caracterizate relațiile dintre componentele mediului ambiant extern și organizație, prin prisma variabilelor sau a factorilor de natură economică, tehnică-tehnologică, de management, social-culturală, ecologică și politică.

Scopurile analizei

Prima preocupare a specialistului în elaborarea strategiei unei organizații constă în *cât de atractivă este ramura (domeniul, industria) prin prisma profiturilor pe termen lung și ce factori o fac mai mult sau mai puțin atractivă*. Acest aspect este important pentru că există mari diferențe între ramuri prin prisma atractivității, unele fiind pline de oportunități și posibilități de dezvoltare, pe când altele stagnează sau chiar sunt în declin. Aceste diferențe fac ca cel mai important jucător pe piață într-o astfel de ramură să-i fie foarte dificil de a se dezvolta atunci când condițiile ramurii sunt dure, fără oportunități care să fie exploatate.

O altă preocupare majoră la elaborarea strategiei constă în *determinarea factorilor care asigură avantajul competitiv în respectiva ramură (domeniu, industrie)*, care sunt specifice și care pot fi exploatați numai de anumite întreprinderi, care dispun de condițiile necesare (potențial, conjunctură, etc.). Numai atunci când organizația dispune de posibilitățile de a exploata respectivii factori, ea poate deveni competitivă.

Componentele analizei

O analiză a mediului extern al organizației presupune în general patru tipuri de diagnostic:

- *analiza componentelor mediului extern*, după metoda PEST(LE);
- *analiza situației ramurei*, printr-o examinare a structurii ramurii, a direcțiilor în care va evolua, a sistemului economic în care funcționează și a atractivităților acesteia pe termen lung;
- *analiza situației competitivității*, prin evidențierea

forțelor care influențează competiția și a factorilor cheie din cadrul ramurii;

- *analiza poziției competitive a organizației*, în raport de celelalte organizații competitorare.

26.3.2.1. Analiza elementelor de natură politică, economică, social-culturală, tehnică, cu componentele de legislație și mediu ecologic (PEST(LE))

Mediul extern al organizației, care este influențat și influențează organizația prin categoriile de factori politici, economici, sociali-culturali și tehnic, într-un cadru legislativ și un mediu ecologic dat trebuie să facă obiectul unei analize, care să scoată în evidență oportunitățile și amenințările pentru organizația pentru care se dorește să se elaboreze strategia. O astfel de analiză presupune o largă documentare pe toate aceste categorii de factori, de corectitudine și amploarea informațiilor depinzând valabilitatea concluziilor referitoare la relația organizației cu mediul și implicit calitatea strategiei elaborate.

26.3.2.2. Analiza situației ramurii

Prin ramură (sau industrie în unele țări) trebuie să înțelegem un grup de companii a căror produse, servicii sau lucrări sunt similare sau asemănătoare, care intră în competiție, servesc aceleași nevoi, ale aceluiași tip de cumpărători. Între datele primare necesare pentru definirea structurii unei ramuri pot fi menționate: numărul vânzătorilor și mărimea relativă a acestora, liderii de piață, structura pieței cumpărătorilor, canalele de distribuție de la vânzător la cumpărător, dificultatea intrării sau ieșirii din ramură, mărimea ramurii și granițele ramurii (locale, regionale, naționale, globale), precum și alte caracteristici care definesc aria de competiție a respectivelor companii.

Analiza structurii ramurii trebuie să țină seamă de o serie de factori specifici, între care:

- *mărimea pieței*, de care depinde atractivitatea pentru potențialii competitori, în sensul că o piață mică nu va atrage noi competitori, dar o piață mare devine atractivă;
- *ritmul de creștere al pieței*, dacă este rapid va determina o atractivitate mai mare și invers;
- *profitabilitatea* mai mare face ramura mai atractivă și invers;
- *barierele de intrare/ieșire* dacă sunt mari devin o protecție pentru ramură, iar dacă sunt mai reduse pericolul unor potențial noi competitori este mai mare;
- *ritmul schimbărilor tehnologice* mărește riscul unor noi investiții în tehnologii, ceea ce face ramura mai puțin atractivă și invers;
- *standardizarea produselor* determină o atractivitate mai mare și prin urmare un pericol al intrării în ramură a unor noi competitori;
- *cantitatea critică* dacă este mare atractivitatea este mai redusă și invers;
- *ritmul înnoirilor* dacă este mare atrage un risc mai mare și o atractivitate mai redusă.

Scopul acestei analize constă în identificarea potențialului ramurii de a produce profit și a factorilor care fac respectiva ramură mai mult sau mai puțin atractivă. În general se urmărește să se dea răspuns la următoarele întrebări:

- Cum este structurată ramura?
- Care sunt principalele surse ale schimbării și cât de importante sunt aceste schimbări?
- Care sunt aspectele de natură economică și care sunt caracteristicile care influențează cel mai mult succesul în competiția din ramură?
- Cu ce probleme se vor confrunta competitorii din cadrul ramurii?

26.3.2.2.1. Analiza situație ramurii folosind „Harta grupurilor strategice”

Una dintre tehnicile frecvent folosite în analiza situației ramurii și în special a structurii acesteia este harta grupurilor strategice³⁵⁶, cu ajutorul căreia se identifică diferitele grupuri de competitori în funcție de poziția pe piață și modul în care se adresează clienților.

Necesitatea

folosirii „Hărții grupurilor strategice”

Pentru analiza mediului extern al întreprinderii este necesar să se identifice o serie de elemente de caracterizare privind structura ramurii în care funcționează respectiva întreprindere, cum ar fi: numărul de clienți și mărimea acestora, identificarea liderilor de pe piață, numărul și mărimea furnizorilor, canale de distribuție de la producător la utilizatorul final, ușurința intrării și ieșirii din cadrul ramurii etc. Este, de asemenea, important să se cunoască dacă ramura (industria) se caracterizează prin mai mulți mici competitori (dacă este fragmentată), dacă este matură, în declin, dacă se caracterizează prin schimbări tehnologice rapide.

Ce este un grup strategic?

Un *grup strategic* constă din acele firme rivale cu o competitivitate asemănătoare pe piață. Companiile din același grup strategic se pot asemăna prin: oferta de produse similare, utilizarea acelorași canale de distribuție, aceeași integrare pe verticală, aceeași ofertă de servicii pentru beneficiari, apelul la aceeași furnizori, dependența de aceleași tehnologii, sau vânzarea unor produse cu același raport preț/calitate.

Etapale elaborării unei „Hărți a grupurilor strategice”

Elaborarea hărții grupurilor strategice se realizează prin gruparea firmelor folosind două variabile, prin care acestea se pot asemăna, ca axe de poziționare.

Spre exemplu, întreprinderile pot fi grupate în funcție de raportul preț/calitate și de mărimea gamei de sortimente oferite. Această hartă reflectă caracteristicile generale ale ramurii și a fiecărei firme în parte. Pentru elaborarea unei astfel de hărți,

³⁵⁶ Michael E. Porter – *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Gree Press, 1980)

prin care să se stabilească cărui grup strategic aparține fiecare firmă, este necesar:

- să se identifice caracteristicile care diferențiază firmele în cadrul ramurii (industrii);
- să se poziționeze fiecare firmă prin prisma variabilelor alese;
- analiza firmelor pentru a vedea dacă ele se vor menține în același grup strategic;
- încercuirea firmelor care formează un grup strategic, dimensiunea cercului fiind proporțională cu mărimea grupului, respectiv cu ponderea în cadrul ramurii (industrii).

Reguli ce trebuie respectate în procesul de elaborare

La elaborarea hărții grupurilor strategice se recomandă să fie respectate mai multe reguli, între care:

- cele două variabile, selectate pentru a reprezenta axele de trasare a hărții, nu trebuie să fie în strânsă corelație, altfel cercurile care reprezintă grupurile strategice se vor situa pe diagonală;
- cele mai bune variabile care să reprezinte axele graficului sunt cele care marchează cele mai mari diferențe între firme, prin prisma modului în care înțeleg să se concureze pe piață;
- variabilele utilizate ca axe trebuie să poată fi cuantificate;
- mărimea cercurilor trebuie să fie proporțională cu mărimea vânzărilor;
- pot fi elaborate mai multe hărți având ca axe variabile diferite.

Avantajele metodei

Analiza grupurilor strategice, cu ajutorul unei astfel de hărți, ajută la înțelegerea mai bună a mediului ambiant extern, în principal a ramurii din care face parte întreprinderea și a poziției întreprinderii în cadrul acestuia.

Astfel, ritmul de dezvoltare al ramurii (industrii) poate să influențeze diferit activitatea diferitelor firme, care se află situate în grupuri strategice distincte. Apoi, profitul unei întreprinderi dintr-un anumit grup strategic poate evolua diferit din cauza punctelor forte și slabe ale grupului respectiv. Barierele de intrate în cadrul ramurii diferă de la un grup strategic la altul în funcție de caracteristicile grupului respectiv.

Chiar nivelul competiției este diferit de la un grup strategic la altul, atât în interiorul grupului, cât și între grupurile strategice care formează ramura respectivă. Toate aceste informații, obținute cu ajutorul acestei metode de analiză, servesc la elaborarea strategiei organizației.

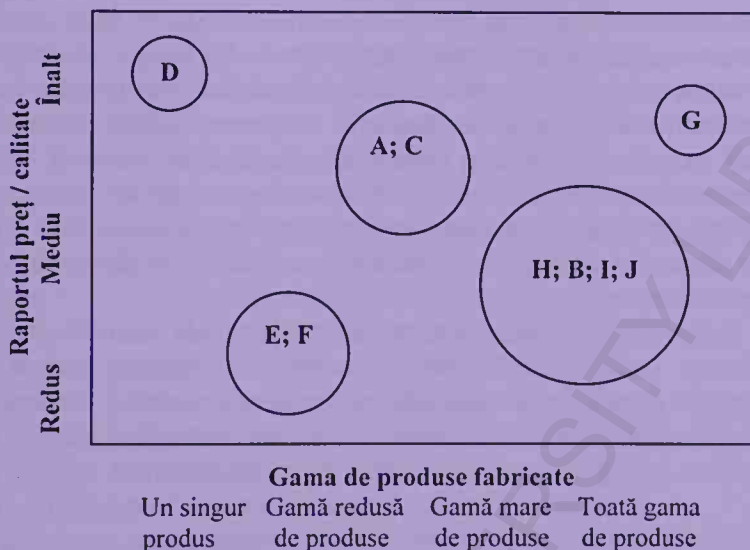


Fig. 26. 3. Harta grupurilor strategice

Prin prisma gamei de produse fabricate și a raportului „preț/calitate”, întreprinderile din cadrul unei ramuri, se pot grupa, spre exemplu, ca în figura 26.3.

După cum se poate observa din figura 26.3, spre exemplu, întreprinderea B, cu o gamă mare de produse și un raport preț/calitate mediu se află în competiție directă cu întreprinderile: H, I și J, reprezentând grupul cel mai mare din harta grupurilor strategice.

După cum se poate observa din figura 26.3, spre exemplu, întreprinderea B, cu o gamă mare de produse și un raport preț/calitate mediu se află în competiție directă cu întreprinderile: H, I și J, reprezentând grupul cel mai mare din harta grupurilor strategice.

Această informație servește la stabilirea unor opțiuni strategice prin care întreprinderea poate să obțină un avantaj competitiv față de ceilalți competitori.

Pe lângă acest grup mai sunt și alte grupuri de competitori caracterizați prin game de produse și raporturi preț/calitate diferite de întreprinderea analizată, care însă nu vor fi avute cu prioritate în vedere la elaborarea strategiei.

26.3.3.2.2. Analiza structurii ramurii pe baza factorilor de schimbare

O hartă a grupurilor strategice oferă informații analitice doar despre unele caracteristici ale ramurii respective, dar numai dintr-un anumit moment dat. În realitate ramura este supusă în permanență schimbării datorită presiunilor unor factori

ai schimbării, ceea ce determină o evoluție după un anumit ciclu de viață. Multe ramuri se caracterizează printr-o maturizare și un declin rapide, altele printr-un ritm mai lent de maturizare, ceea ce face necesară o analiză prin prisma unor astfel de factori, care determină schimbările, denumiți în general factori determinanți. Între acești factori pot fi menționați: *ritmul de creștere al ramurii, schimbări în comportamentul clienților, inovarea produselor și procesul de inovare, inovații în domeniul pieței, intrările și ieșirile marilor companii, diseminarea cunoștințelor, schimbări în domeniul costurilor și eficienței, schimbări în domeniul diferențierii, influențele guvernamentale.*

Ritmul de creștere al ramurii

Schimbările pe termen lung ale ritmului de creștere al ramurii influențează investitorii în deciziile care le iau pentru extinderea capacității de producție. Apoi, o creștere a ritmului de dezvoltare poate atrage noi investitori care vor intra pe respectiva piață, după cum o diminuare a acestui ritm poate conduce la ieșirea din cadrul ramurii a anumitor competitori. Toate aceste mișcări au influență asupra cererii și ofertei și implicit asupra relațiilor dintre vânzători și cumpărători.

Schimbările în comportamentul clienților.

Care sunt cumpărătorii și cum folosesc aceștia produsele, creșterea sau descreșterea anumitor categorii de cumpărători determină schimbări în serviciile asigurate de către producători (creditare, servicii de natură tehnică, etc.), crează nevoi pentru noi canale de distribuție, pentru diferite practici de marketing.

Inovarea produselor

Prin procesul de inovare a produselor se poate extinde cererea, accentua diferențierea produselor și poate avea un impact asupra activității de producție, asupra costului practicilor de marketing și chiar asupra distribuției. În general, procesul de inovare a produselor poate influența poziția diferitelor companii pe piață, chiar numărul acestora care pot rezista din cauza costului ocazionat de fabricarea produselor.

Inovații în domeniul pieței

La anumite intervale de timp, pentru a crește interesul cumpărătorilor, companiile fac anumite schimbări în modul de vânzare al produselor, ceea ce determină schimbări în poziția competitivă a competitorilor în cadrul ramurii, care trebuie cunoscută în momentul elaborării strategiei de către o organizație.

Intrările și ieșirile marilor companii

Intrarea în cadrul ramurii a unei companii importante prin prisma potențialului, aduce cu ea noi idei privind modul de utilizare al resurselor, va schimba regulile jocului, care trebuie de asemenea cunoscute înainte de elaborarea unei strategii. Pe de altă parte ieșirea din cadrul competiției a unei companii cu rol important în cadrul competiției, conduce la schimbarea numărului de competitori, poate chiar la schimbarea liderului de piață și în același timp o nouă competiție pentru câștigarea clienților companiei care a părăsit ramura.

Diseminarea cunoștințelor

În cadrul ramurilor în care învechirea tehnologiilor este rapidă, iar cunoștințele despre acestea pot trece ușor la firmele rivale, sau la alte firme, acestea la rândul lor pot deveni potențiali competitori. Mai mult chiar, este posibil ca furnizorii sau beneficiarii să se integreze pe verticală, ceea ce ar intensifica jocul competițional. Dacă însă aceste cunoștințe sunt protejate prin diferite patente, diseminarea cunoștințelor devine mai dificilă, ceea ce va diminua competiția.

Schimbări în domeniul costurilor și eficienței

Nivelul redus al costurilor și implicit ridicat al eficienței, date de o economie de scală, sau de costul ridicat al învățării pentru competitori poate fi un avantaj pentru anumite companii, ceea ce face dificilă pătrunderea în ramura respectivă a altor competitori. Aceștia din urmă pot alege între o forță de muncă superioară calitativ și la un preț mai redus și produse substitut cu costuri mai reduse.

Schimbări în domeniul diferențierii

Structura ramurii poate fi schimbată și prin orientarea producătorilor către o standardizare a produselor, pentru a reduce costul și a fi mai competitivi, adresându-se chiar unui număr mai mare de clienți. În același timp însă, anumiți producători pot să opteze pentru diferențierea produselor lor, ceea ce va schimba de asemenea structura ramurii și reconstituirea grupurilor strategice.

Influențele guvernamentale

Reglementările guvernamentale influențează numărul de competitori, dimensiunea acestora ca potențial și astfel structura ramurii, ca urmare a ieșirii unor din ramură, intrării altora, ca urmare a dezvoltării unora sau diminuării potențialului altora, în raport de cum respectivele reglementări le devin avantajoase sau dimpotrivă dezavantajoase.

26.3.3.2.3. Diagnosticarea caracteristicilor economice și de afaceri ale ramurii

În general fiecare ramură prezintă anumite caracteristici prin prisma raportului preț-cost-profit. Acest raport este influențat de anumiți factori cum sunt: *capitalul necesar, mărimea cantității critice, structura costurilor de producție, modul de determinare a prețului, variația costului unitar prin prisma gradului de utilizare a capacității de producție, rolul și importanța publicității, etc.*

Este recunoscut faptul că succesul depinde de: *alegerea corectă a locației, de preț, de modalitățile de stocare, de calitatea managementului și în general de efectele experienței producătorului în domeniul respectiv.*

Pe lângă aceste caracteristici ale ramurii, care trebuie

cunoscute, succesul depinde și de alți *factori de succes*, care variază de la o ramură la alta și chiar de la un moment la altul. Evident că nu vom avea aceiași factori de succes în domeniul comerțului ca în domeniul prelucrării. Dacă în domeniul componentelor electronice un factor de succes ar fi potențialul de inovare și de asigurare a service-ului, în domeniul prelucrării un factor de succes poate consta în eficiența procesului de prelucrare.

Diagnosticarea caracteristicilor ramurii presupune și identificarea principalelor *probleme strategice* cu care se confruntă respectiva ramură. Fiecare ramură are propriile dificultăți cu care se confruntă, care sunt dependente de:

- variabilele care fac ramura mai mult sau mai puțin atractivă;
- schimbările în reglementările guvernamentale;
- influențele economice generale legate de schimbările demografice, inflație, șomaj, etc.

Toate aceste probleme pot fi identificate printr-o analiză a mediului ambiant extern, care presupune o interpretare a aspectelor de natură socială, politică, economică, tehnologică, practic a grupelor de factori descrise mai sus în acest capitol.

26.3.2.2.4. Analiza situație ramurii folosind „Modelul M.Porter”

După o identificare a grupurilor strategice din cadrul ramurii, inclusiv a grupului din care face parte organizația pentru care dorim să elaborăm strategia, după o cunoaștere a factorilor de schimbare specifici ramurii și după o identificare a caracteristicilor economice și de afaceri ale ramurii, se impune o analiză mai detaliată a principalelor forțe care guvernează competiția în cadrul respectivei ramuri. Pentru că în funcție de aceste forțe care fac presiuni asupra competiției se vor stabili obiectivele de atins de către organizație, dar mai ales modalitățile (opțiunile strategice) prin care este cel mai indicat să fie realizate respectivele obiective strategice.

Analiza mediului extern al organizației poate fi făcută pornind de la concepția lui M. Porter (fig.26.4.) referitoare la forțele care guvernează competiția în cadrul unei ramuri (industrii), care sunt: „*competitorii existenți, potențialii competitori, furnizorii și competitorii*”³⁵⁷.

³⁵⁷ Porter M.E. - *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Gree Press, 1980

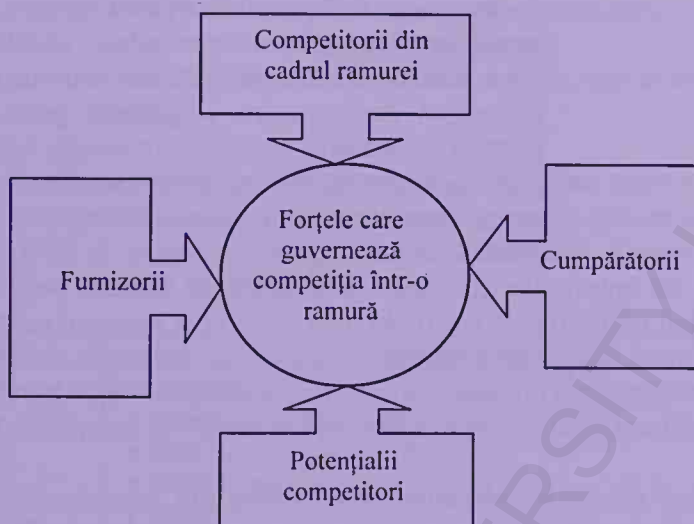


Fig. 26.4. Forțele care guvernează competiția (Modelul M.Porter)

Rivalitatea între competitorii existenți

Rivalitatea între competitorii existenți are ca scop câștigarea de către fiecare a unei poziții avantajoase, drept pentru care caută să se diferențieze prin calitate, reclamă, garanție etc. Intensitatea competiției în cadrul unei ramuri între competitorii existenți este determinată în principal de următorii factori:

- *numărul mare de competitori* conduce la creșterea competiției, întrucât fiecare va căuta să obțină o cotă cât mai mare din piață;
- *numărul restrâns de competitori, dar cu o forță relativ egală*, în cazul unei piețe oligopoliste, conduce la creșterea competiției deoarece nici unul dintre ei nu poate să dețină supremația asupra pieței, fiecare având șanse egale;
- *ritmul scăzut de creștere al ramurii* mărește competiția pentru că nevoia de creștere a fiecărui competitor nu-și găsește soluționarea decât prin acapararea unei părți din piața celorlalți competitori;
- *nivelul ridicat al costurilor fixe* conduce la creșterea competiției, prin aceea că fiecare dorește să-și mărească seria de fabricație pentru a reduce costul pe unitatea de produs, astfel ajungându-se la creșterea ofertei;
- *slaba diferențiere a produsului* conduce la intensificarea competiției prin faptul că beneficiarii nu au preferințe pentru produsele unor producători;

- *bariere mari la ieșirea din cadrul ramurii*, prin utilizarea, spre exemplu, a unor utilaje, instalații costisitoare, care necesită o perioadă mai mare de amortizare, intensifică lupta pentru acapararea pieței care să-i permită amortizarea respectivelor utilaje, instalații;
- *presiunea produselor substituit* conduce la intensificarea competiției prin presiunea care o fac aceste produse asupra ofertei.

Produsele de substituție constituie o concurență directă pentru produsele sectorului, limitând profiturile ce pot fi obținute. Nevoia și interesul pentru profit cât mai ridicat determină firmele competitorie (competitorii existenți) să cerceteze și să asimileze în permanență noi produse, care satisfac aceleași nevoi de întreținere, dar cu costuri mai mici sau o calitate superioară, fapt ce amplifică competiția între firmele producătoare.

„Substituirea constă în înlocuirea unui produs sau serviciu existent cu altul care îndeplinește aceeași funcție, asigurând astfel beneficiarului o utilitate mai mare la un cost competițional”³⁵⁸.

Pentru a anticipa pericolul substituirii este necesar:

- să se cunoască bine funcția pe care o îndeplinește produsul sau serviciul;
- să se supravegheze noile tehnologii cum sunt informatica, electronica sau biotehnologiile susceptibile de aplicații variate.

Acaparând o parte a cererii, substituirile accelerează declinul sectorului și pot conduce la o situație de supracapacitate instalată. Conjugarea celor două efecte, scăderea rentabilității și a cererii globale, conduce la intensificarea luptei concurențiale dintre competitorii existenți.

Aproape fiecare ramură industrială are un lider care deține o pondere însemnată din piață, care poate determina variația prețului, are o capacitate mare de promovare a produselor și un sistem special de distribuire.

Firmele care se situează pe primele locuri în cadrul ramurei industriale, imediat după lider, luptă pentru extinderea segmentului de piață, folosind strategii ofensive. Firmele mici și mijlocii luptă pentru menținerea segmentelor lor de piață și pentru atragerea de noi clienți.

Demersul strategic este puternic influențat de caracteristicile ramurei industriale, din care firma face parte, prin prisma căreia se distinge³⁵⁹:

- *industrii fragmentate* definite de existența unor mici competitori ale căror motivații și obiective au caracter individual, stabilirea unui lider va aduce venituri substanțiale. Pentru obținerea informațiilor necesare pentru generarea alternativelor de strategie fragmentară se impune:
 - determinarea structurii de ramură și a poziției concurenților;
 - determinarea cauzelor fragmentării;

³⁵⁸ Popa I. - *Management strategic*, Editura Economică, București, 2004

³⁵⁹ Popa I. - *Management strategic*, Editura Economică, București, 2004

- dacă poate fi evitată fragmentarea și cum anume?
- unde trebuie să fie poziționată firma?
- dacă fragmentarea nu poate fi evitată, este avantajată intrarea în ramură?

Răspunsurile la aceste probleme conduc la alegerea tipului de strategie. În general se optează pentru strategii ofensive, care să permită câștigarea unei poziții cât mai bune pe piață și obținerea unor profituri considerabile. Factorii care determină poziția pe piață se prezintă în tabelul 26.2.

Factori	Elemente definitorii
Produsul	• unicitatea • cantitatea și performanțele tehnice • dimensiunea gamei sortimentale • calitatea ambalajului • service
Prețul	• tendințe pe piață • nivelul prețului (ridicat, mediu, scăzut) • diferențe față de prețul concurenților
Distribuția	• dimensiunea și calitatea canalelor de distribuție • suportul pentru vânzări pe canale intermediare • relația cu distribuitorii
Promovarea	• reclama efectivă • amplasarea activităților promoționale • amplasarea și frecvența reclamei
Percepțiile pieței	• percepția diferențierii produselor • atitudinea consumatorilor față de marcă și de companie

- *industrii cu risc considerabil* în care nu a fost stabilit un produs standard, prețurile sunt în scădere, în condițiile în care sunt posibile reduceri serioase de costuri, iar informațiile despre concurenți sunt insuficiente, este important să se creeze cerere și să se dea încredere cumpărătorilor în produsele firmelor care activează în sector.
- *industrii în declin* în care alternativele strategice depind de imaginea asupra activității concurenților, iar sporirea calității produselor și menținerea sau chiar reducerea costurilor constituie „arme” importante pentru apărarea segmentului de piață și eventual extinderea lui.
- *industrii cu orizont mondial* care nu se limitează la piețele naționale, sunt caracterizate de existența unor foarte puternice, care adoptă alternative strategice într- perspectivă globală și pe perioadă mari de timp.

Competitorii potențiali

Noii competitori potențiali care pot intra în cadrul ramurii contribuie la creșterea competiției, prin presiunea pe care o fac asupra ofertei și, implicit, asupra împărțirii pieței. Intrarea pe

piață a noilor competitori depinde de *barierele de intrare*, care în principal sunt următoarele:

- *mărimea economică a producției*, reprezentată de cantitatea critică de produse (de echilibru) peste care se obține profit și sub care se înregistrează pierderi, condiționează prin prisma eficienței intrarea unui producător în cadrul ramurii, deoarece posibilitățile de vânzare și, implicit, de fabricare a unei cantități sub această mărime nu justifică intrarea, deoarece nu va obține profit;
- *diferențierea produsului*, prin calitate, spre exemplu, face dificilă intrarea în cadrul ramurii a unor noi competitori, care nu sunt cunoscuți, sau nu pot asigura calitatea cu care beneficiarii produsului au fost deja obișnuiți, deoarece nu ar putea vinde cantitatea de produse care să le asigure un cost redus și, implicit, un profit;
- *necesitatea unui capital mare* pentru a demara o afacere în ramura respectivă prezintă dificultăți de intrare pentru potențialii competitori, din cauza dificultăților de procurare a respectivului capital;
- *costul ridicat al schimbării* reprezintă o altă barieră împotriva intrării noilor competitori, dacă aceștia trebuie să-și schimbe profilul de activitate foarte mult, ceea ce antrenează resurse considerabile;
- *costul învățării* constituie o barieră pentru intrarea noilor competitori, deoarece cu cât acesta este mai mare, cu atât este mai dificil de intrat în cadrul respectivei ramuri;
- *accesul la canalele de distribuție*, pentru noii competitori este mai dificil, ceea ce necesită crearea propriilor rețele de desfacere, care antrenează costuri suplimentare, care conduc la dificultăți în intrarea în cadrul ramurii;
- *politica guvernamentală*, prin restricțiile impuse privind funcționarea întreprinderii, ca urmare a limitării accesului la anumite resurse, a protecției mediului etc., poate conduce la cheltuieli suplimentare, care pot să constituie bariere de intrare în cadrul ramurii respective.

Cumpărătorii

Cumpărătorii sunt mai puternici în negocierile cu producătorii, făcând presiuni asupra competiției dacă:

- *oferta este mai mare decât cererea*, deoarece aceștia pot opta pentru produsele de calitate mai bună și/sau la un preț mai scăzut;

- *produsul este standard, sau slab diferențiat*, pentru că aceștia nu sunt orientați către un anumit producător, ci spre cele mai tentante avantaje care li se oferă;
- *posibilitățile mari de integrare*, deoarece cumpărătorii, în aceste condiții pot oricând să renunțe la produsele cumpărate și să le producă singuri;
- *posibilități mari de substituie a produsului* permite cumpărătorilor să-l înlocuiască, deci să renunțe la el și să-și satisfacă nevoia cu un alt produs;
- *nevoia fabricării produsului în cantități mari*, pentru reducerea costului, oferă putere cumpărătorilor din cauza creșterii ofertei la un anumit nivel al cererii;
- *importanța redusă a produsului* pentru satisfacerea nevoii cumpărătorului, oferă acestuia putere față de producător.

Furnizorii

Furnizorii sunt mai puternici în negocierile cu producătorii, făcând presiuni asupra competiției, atunci când:

- *materia primă sau semifabricatul este nesubstituibil*, cumpărătorul neavând posibilitate de alegere, caz în care furnizorul își poate impune condițiile;
- *oferta din materia primă respectivă este mai mică decât cererea*, cumpărătorii simțind acut nevoia cumpărării aproape în orice condiții;
- *cantitățile comandate de clienți prezintă mai puțină importanță pentru furnizori*, aceștia pot să-și permită să renunțe fără repercusiuni asupra eficienței activității lor, la comenzile acestora;
- *materia primă sau semifabricatul este foarte important pentru cumpărători*, furnizorii pot profita de această importanță oferind produse la prețuri mai mari;
- *există posibilitatea pentru furnizori de a se integra*, prin utilizarea de către ei a materiei prime sau semifabricatului la fabricarea unor produse.

26.3.2.3. Atractivitatea ramurii

Toate analizele anterioare ale mediului extern au ca scop înțelegerea mediului extern general în care funcționează organizația și a mediului specific dat de ramura din care face parte respectiva organizație. În același timp însă trebuie trase o serie de concluzii referitoare la atractivitatea ramurii atât pe termen scurt cât și pe termen lung. În acest sens, se vor evidenția următoarele aspecte:

- mărimea pieței, potențialul de creștere sau ciclul de viață al produselor;
- dacă ramura este atractivă sau nu prin prisma forțelor care guvernează competiția;

- structura ramurii (competitori de forțe egale, dominația unor organizații, etc.);
- dificultatea intrării sau ieșirii din cadrul ramurii;
- necesarul de capital pentru intrarea în cadrul ramurii;
- dependența de cerere;
- restricții de natură politică, socială, de mediu, etc.;
- oportunitățile și pericolele.

În urma analizei mediului extern al organizației, folosind „Modelul M.Porter”, „Harta grupurilor strategice”, precum și alte metode mai mult sau mai puțin specifice, rezultă o serie de concluzii referitoare la structura și atractivitatea ramurii (industriei) din care face parte organizația, a căror sinteză se prezintă în tabelul 26.3.

Situția ramurii (industriei)

Tabelul 26.3.

Descrierea structurii ramurii (domeniului)		
<i>Prelucrarea maselor plastice</i>		
Caracteristicile strategice		
• Stadiul ciclului de viață al produselor din cadrul ramurii Actual : <i>maturitate</i> În perspectivă: <i>declin</i> • Principalele forțe în cadrul ramurii • Caracteristicile relației preț – cost – profit • Principalii factori de succes • Principalele probleme cu care se confruntă ramura		
Perspectiva ramurii și principalele oportunități		
• Oportunități care fac atractivă ramura: <i>tehnicitate relativ redusă</i> • Pericole care fac ramura neatractivă: <i>accesul relativ ușor la tehnologiile utilizate</i> • Concluzii referitoare la ramură		
	<u>Pe termen scurt</u>	<u>Pe termen lung</u>
- Foarte atractivă	-	-
- Atractivă	X	-
- Atractivitate medie		X
- Neatractivă	-	-
- Foarte neatractivă	-	-

26.3.2.4. Analiza situației competitivității

De asemenea, concluziile rezultate din analiza mediului extern al organizației trebuie să cuprindă și o situație a competitivității, care poate fi ca în tabelul 26.4.

Situția competitivității

Tabelul 26.4

	Forțele care guvernează competiția: • Rivalitatea între competitori în cadrul ramurii - puternică, moderată, slabă : <i>moderată</i> - argumente : <i>relativa specializare a fiecărei întreprinderi</i> • Pericolul unor potențiali competitori - puternic, moderat, slab : <i>moderat</i> - argumente : <i>acces relativ ușor</i> • Competiția din partea produselor substitut - puternică, medie, slabă : <i>medie</i> - argumente : <i>există produse care nu pot fi substituite</i> • Puterea economică a furnizorilor - mare, medie, mică : <i>medie</i> - argumente : <i>există posibilitatea alegerii furnizorului</i> • Puterea economică a clienților - mare, medie, mică : <i>medie</i> - argumente : <i>clienții pot alege dintre mai mulți producători</i>
	Competitorii (procentul de piață deținut, strategia, competitivitatea, poziția față de rivali etc.): • A : <i>lipsă informații</i> • G : <i>lipsă informații</i> • C : <i>lipsă informații</i> • D : <i>lipsă informații</i>
	Previziuni privind principalii competitori (schimbările care vor interveni în situația acestora) : <i>lipsă informații</i>
	Ce competitor trebuie urmărit și de ce? : <i>lipsă informații</i>

26.3.2.5. Analiza poziției competitive a organizației

26.3.2.5.1. Evaluarea oportunităților și pericolelor

Caracterizarea mediului extern și a relațiilor dintre organizație și mediu, prin prisma variabilelor menționate, pe baza modelelor menționate poate fi făcută prin evidențierea oportunităților și pericolelor, care se pot sintetiza într-o „*Matrice de evaluare a oportunităților și pericolelor*” (MEOP), ca în tabelul 26.5.

Tabelul 26.5

Factori cheie externi	Coeficient de importanță a factorului	Coeficientul capacității de răspuns a organizației	Punctaj ponderat
1	2	3	4
- Diminuarea ratei dobânzii	0,15	4	0,60
- Diminuarea cantității critice	0,20	1	0,20
- Costul învățării relativ redus	0,05	2	0,10

- Creșterea costului asigurărilor	0,05	2	0,10
- Înlocuirea unor tehnologii	0,10	3	0,30
- Diferențiere preț /calitate redusă	0,10	2	0,20
- Îmbătrânirea populației	0,05	2	0,10
- Creșterea salariului mediu	0,15	4	0,60
- Numărul mare de clienți	0,05	4	0,20
- Posibilitatea alegerii furnizorului	0,10	3	0,30
TOTAL	1,00	-	2,70

**Etapele de
elaborare a
„Matricei de
evaluare a
oportunităților
și pericolelor”**

Pentru întocmirea „*Matricei de evaluare a oportunităților și pericolelor*” trebuie parcurse următoarele etape:

- identificarea principalelor variabile care influențează performanțele organizației, care reprezintă atât oportunități, cât și pericole, alegerea dintre acestea pe cele mai reprezentative 10-20, cu care se va întocmi o listă, și care vor reprezenta factorii- cheie de analiză;
- stabilirea pentru fiecare factor-cheie, din lista întocmită în etapa precedentă, a unor coeficienți de importanță, cu valori cuprinse între 0 și 1, a căror sumă să fie egală cu 1, direct proporționali cu importanța pentru activitatea organizației, indiferent dacă factorul respectiv reprezintă o oportunitate sau un pericol;
- stabilirea pentru fiecare factor-cheie a câte unui coeficient, cu o valoare cuprinsă între 1 și 4, direct proporțională cu capacitatea de răspuns a organizației la constrângerile din mediul ambiant extern;
- determinarea pentru fiecare factor-cheie a unui punctaj ponderat, prin multiplicarea coeficientului de importanță cu coeficientul care exprimă capacitatea de răspuns a organizației la mediu;
- calculul punctajului total ponderat pe organizație, prin însumarea punctajului ponderat pentru fiecare factor-cheie prin care se analizează organizația respectivă.

**Formularea
concluziilor**

Punctajul total ponderat pe organizație poate să ia valori între 1 și 4. Valoarea 4 semnifică faptul că întreprinderea are o capacitate foarte mare de a răspunde exigențelor constrângerilor de mediu, prin valorificarea superioară a oportunităților și evitarea cu ușurință a pericolelor. Valoarea 1 semnifică posibilitățile foarte reduse ale organizației de a se adapta mediului ambiant extern, adică de a evita pericolele și de a exploata oportunitățile.

Punctajul total de 2,70 din tabelul 26.5. semnifică faptul că întreprinderea pentru care s-a elaborat are o capacitate puțin peste medie de adaptare la exigențele impuse de mediul

ambiant extern. Un factor important pentru organizație este creșterea competiției, ca urmare a mai multor pericole menționate, între care: *diminuarea cantității critice, diferențiere redusă prin raportul preț/calitate, costul învățării redus, pentru care aceasta nu este pregătită a-i face față, ceea ce înseamnă că acesta reprezintă principalul pericol pentru activitatea viitoare.*

26.3.2.5.2. Analiza profilului competitiv al organizației

Pentru o corectă evaluare a răspunsurilor organizației la constrângerile de mediu, pe lângă identificarea oportunităților și pericolelor este necesară o identificare a locului organizației în mediu, în raport cu celelalte organizații cu care intră în competiție.

În acest sens, se vor strânge informații despre competitorii organizației, referitoare la variabilele prin care se caracterizează principalele oportunități și pericole și punctele forte și slabe.

Cu aceste informații despre competitori și cu informațiile privind oportunitățile, pericolele, punctele forte și slabe se va întocmi „*Matricea profilului competitiv al organizației*” (MPCO), prezentată în tabelul 26.6. Pentru întocmirea acestei matrice au fost culese informații doar despre două întreprinderi concurente: H și J.

Tabelul 26.6

Factori cheie care asigură succesul organizației	Coeficient de importanță	Întreprinderea H		Întreprinderea B		Întreprinderea J	
		Capacitatea de răspuns	Punctaj ponderat	Capacitatea de răspuns	Punctaj ponderat	Capacitatea de răspuns	Punctaj ponderat
Diminuarea ratei dobânzii	0,10	1	0,10	2	0,20	2	0,20
Înlocuirea unor tehnologii	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20
Creșterea salariului	0,05	2	0,10	4	0,20	3	0,15
Îmbătrânirea populației	0,05	2	0,10	2	0,10	3	0,15
Calitatea produselor	0,20	3	0,60	3	0,60	3	0,60
Cheltuielile de cercetare	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Managementul firmei	0,20	2	0,40	2	0,40	4	0,80
Costul asigurărilor	0,05	1	0,05	2	0,10	3	0,15
Raportul preț/calitate	0,05	2	0,10	2	0,10	4	0,20
Cota de piață	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15
TOTAL	1,00	-	2,40	-	2,50	-	3,05

Matricea profilului competitiv al organizației, prezentată în tabelul 26.6, arată că, spre exemplu, întreprinderea B se situează mai bine decât întreprinderea H, dar mult sub întreprinderea J. Asta înseamnă că pentru a răspunde mai bine exigențelor mediului extern este necesar ca strategia să cuprindă obiective îndrăznețe și opțiuni strategice prin care să poată fi mai bine exploatate oportunitățile din mediu.

26.3.3. Stabilirea misiunii organizației

Dacă scopul unei întreprinderi este producția sau distribuția de bunuri și/sau servicii, misiunea, identificată adeseori cu scopul existenței acesteia, definește ce anume face aceasta pentru a-și îndeplini acest scop.

Ca punct de vedere al managementului despre ce trebuie să facă organizația și ce dorește să devină pe termen lung, misiunea cuprinde informații despre obiectul de activitate al organizației, piețe, tehnologiile utilizate, în general despre valorile și normele promovate în cadrul acesteia. Toate aceste informații se referă în realitate la principalele componente ale misiunii, care sunt:

- *grupul de clienți* pe care organizația intenționează să-l satisfacă;
- *nevoile clienților* ce urmează să fie satisfăcute;
- *tehnologiile*, sau modalitățile prin care organizația intenționează să satisfacă respectivele nevoi.

Ori de câte ori se formulează misiunea unei organizații este necesar să fie avute în vedere aceste componente, alături și de alte precizări privind valorile și normele specifice, modalitățile de obținere a avantajului competitiv, preocuparea pentru imaginea publică sau preocuparea pentru angajați. Formularea misiunii organizației, pentru un orizont de timp dat, are la bază scopul constituirii organizației respective, care se adaptează în funcție de concluziile desprinse din analiza mediului extern (oportunități și pericole) și din analiza activității interne (puncte forte și puncte slabe).

Pentru exemplificare, referindu-ne la Întreprinderea B misiunea ar putea fi formulată astfel:

„Întreprinderea B este o companie cu o producție diversificată în domeniul chimiei și al produselor din material plastic. Activitatea globală a companiei este orientată spre căutarea continuă de noi căi de folosire a resurselor umane, tehnologice și financiare, în vederea îmbunătățirii calității vieții oamenilor din toată lumea.

Misiunea care ne conduce este aceea de a crește în permanență valoarea companiei în raporturile cu clienții, angajații și acționarii prin furnizarea de produse și servicii profitabile pe piața românească și chiar pe piețele din străinătate. Pentru a realiza acest deziderat, fiecare componentă organizatorică a companiei trebuie să obțină rezultate superioare în comparație cu principalii competitori. Noi considerăm că desfășurăm activitatea cu succes, numai dacă recompensele financiare ale acționarilor pe termen lung sunt compatibile cu cele asigurate de companiile cele mai performante.

Noi considerăm că, în principal creșterea noastră, depinde în cea mai mare măsură satisfacerea cerințelor pieței. De aceea noi trebuie să lucrăm în deplin parteneriat cu clienții noștri, nu numai în înțelegerea și satisfacerea nevoilor lor, dar și în anticiparea problemelor cu care se confruntă. De asemenea, considerăm că succesul depinde mai mult ca orice de calitatea și preocuparea pentru salariații noștri.

Pentru a ieși în avantaj competitiv față de competitorii noștri, va trebui să calculăm riscul de a căuta răspunsuri novatoare la cele mai multe din problemele complexe, să nu fim niciodată mulțumiți cu o anumită stare de lucruri și să acceptăm sau chiar să promovăm schimbarea”.

Misiunea transmite salariaților *filosofia* organizației și prioritățile sale – influențând astfel gradul de angajare a acestora la realizarea obiectivelor - și, în același timp, determină opțiunile managementului pentru căutarea unor noi oportunități.

„Contribuind la crearea imaginii interne și externe a întreprinderii, misiunea asigură, implicit, precizarea identității întreprinderii și legitimitatea existenței sale în mediul înconjurător.”³⁶⁰

Definirea misiunii și comunicarea acesteia într-o sferă cât mai largă, contribuie la cristalizarea unui model coerent de orientare a proceselor decizionale strategice pe o direcție majoră, pe care managementul intenționează să o urmeze pe termen lung. Principalele mijloace de comunicare a misiunii în interiorul și exteriorul întreprinderii sunt cele din tabelul 26.7.³⁶¹

Tabelul nr. 26.7.

Destinația	Mijlocul de comunicare	Efectul comunicării	Impactul asupra receptorilor
1	2	3	4
Exteriorul firmei	<i>Declarații publice oficiale</i> -Înregistrarea la Registrul Comerțului; -Rapoarte anuale.	Asigurarea legitimității firmei	Determinarea dorinței de a investi în afacerea firmei, de a coopera și colabora cu ea, de a fuziona, etc.
	<i>Numele firmei</i> -SC Plansticul SA; -Oțelinox; -etc.	Impunerea imaginii firmei	Stimularea dorinței de a investi
	<i>Sloganuri publicitare</i> -„Hai să facem lucrurile mai bune” (Philips); -”lucruri mai bune, pentru o viață mai bună prin chimie” (Du Pont).	Confirmarea identității firmei	Stimularea dorinței de a cumpăra produsele/ serviciile firmei
Interiorul firmei	<i>Declarații interne</i> ale managementului făcute la ședințele Consiliului de Administrație, reuniuni de lucru, etc.	Clarificarea sensurilor misiunii	Determinarea gradului de angajare a salariaților firmei la realizarea misiunii acesteia
	<i>Sistemul de valori</i> căruia i se subordonează activitatea firmei	Clarificarea filosofiei managementului de vârf	Orientarea propriei activități în funcție de valorile declarate
	<i>Cultura organizației</i>	Înțelegerea reperelor morale proprii firmei	Prețuirea și folosirea culturii organizației

³⁶⁰ Popa I. - *Management strategic*, Editura Economică, București, 2004

³⁶¹ Russu C. - *Management strategic*, Editura All Beck, București, 1999

26.3.4. Stabilirea unui scenariu realist pentru mediu și organizație

Un scenariu realist referitor la organizație și mediul extern în care aceasta funcționează poate fi conturat în funcție de răspunsul care se poate da la întrebarea „Ce se va întâmpla în mediul extern și în organizație, dacă evenimentele vor decurge în același sens ca și până în momentul respectiv?” Adică, ce schimbări se vor produce în mediul extern până la sfârșitul perioadei pentru care se va elabora strategia, dacă nu vor interveni fenomene necunoscute în acest interval, sau cum va răspunde organizația constrângerilor de mediu dacă aceasta va funcționa ca și în trecut?

Crearea unui astfel de scenariu se va baza pe informațiile despre schimbările care se apreciază că se vor produce la beneficiari, furnizori, agențiile guvernamentale, în general la toate componentele mediului care influențează activitatea organizației pentru care se intenționează să se elaboreze strategia.

Un astfel de scenariu se va concretiza în estimări ale rezultatelor potențiale ale activității organizației în perspectiva orizontului de timp pentru care se intenționează elaborarea strategiei, sub forma unor indicatori, cum sunt cifra de afaceri, profitul, procentul de piață ce-l va deține organizația.

Practic, un scenariu realist presupune stabilirea unor indicatori, ca obiective strategice de realizat, care să corespundă situației în care evoluția mediului extern și intern al întreprinderii ar fi aceeași ca până în momentul stabilirii acestora. Pentru aceasta este necesar să se evalueze potențialul întreprinderii, gradul de exploatare a acestuia și să se prevadă posibilitățile de valorificare superioară în perioada următoare față de perioada precedentă elabărării strategiei. Un potențial important care trebuie analizat este cel referitor la capacitatea de producție și mai ales la gradul de utilizare a acesteia. O eventuală utilizare necorespunzătoare a capacității scoate în evidență posibilitățile de exploatare pe viitor, deci o posibilitate de creștere a volumului de producție la produsele fabricate de către întreprindere. Pentru exemplificare, vom face această analiză pe perioada unui an, dar, la fel de bine ar putea fi făcută pentru toată perioada pentru care se estimează că trebuie elaborată strategia întreprinderii.

26.3.4.1. Analiza potențialului privind capacitatea de producție

Întrucât cea mai frecventă situație întâlnită în practica întreprinderilor este cea în care pe o grupă de mașini se fabrică mai multe produse (repere), vom folosi pentru calculul capacității de producție ”metoda produsului reprezentativ”.

Așadar, pentru fiecare grupă de utilaje (mașini) se va calcula producție în produse reprezentative, după care, pe baza unui coeficient de echivalență, această producție se va transforma în produse (repere) reale, pe baza căreia se va calcula abaterea producției realizate în perioada anterioară elaborării strategiei, față de producția posibilă. Această metodologie de calcul se poate sintetiza ca în tabelul 26.8.

Tabelu 26.8

[illegible]

- 1) denumirea mașinilor pe care se fabrică produsele;
- 2) numărul de mașini existente în întreprindere;
- 3) numărul maxim de ore în care mașinile pot funcționa în perioada pentru care se face analiza;
- 4) denumirea produsului (reperului) care necesită fabricarea pe mașinile respective potrivit tehnologiei de fabricație;
- 5) producția realizată în perioada anterioară elaborării strategiei;
- 6) denumirea operației tehnologice ce se execută pe grupa de mașini respectivă;
- 7) timpul exprimat în ore-mașină necesar fabricării unei unități de produs (reper);
- 8) timpul exprimat în ore-mașină necesar fabricării unei unități de produs (reper) reprezentativ pentru grupa de produse (se alege fie norma cu cea mai mare durată, fie norma produsului care ocupă cel mai mare timp de fabricație pe grupade mașini respectivă);
- 9) se determină prin raportarea normei produsului real la norma produsului reprezentativ (col. 7 / col. 8);
- 10) se calculează ponderând producția realizată cu coeficientul de echivalență (col. 5 * col. 9);
- 11) se raportează cantitatea în produse reprezentative pentru fiecare produs la cantitatea totală de produse reprezentative de pe grupa de mașini respectivă (col. 10 / Total pe grupa * 100);
- 12) se calculează mai întâi totalul pe grupa de mașini prin împărțirea timpului maxim disponibil pe toate mașinile din grupa respectivă la norma de timp a produsului reprezentativ. Apoi, se ponderează acest total cu ponderea din coloana 11 pentru a afla cantitatea de producție posibilă din fiecare produs fabricat pe grupa de mașini respectivă;
- 13) se calculează prin împărțirea cantității exprimate în produse reprezentative la coeficientul de echivalență (col. 12 / col. 9);
- 14) se face diferența dintre producția posibilă și producția realizată, ambele exprimate în produse reale (col. 13 – col. 5);
- 15) se stabilește ca fiind producția de la locul îngust, adică producția maximă ce poate fi realizată la toate operațiile tehnologice (se alege producția minimă de pe coloana 13).

26.3.4.2. Obiective corespunzătoare unui scenariu realist

Obiectivele corespunzătoare unui scenariu realist ar corespunde unei utilizări superioare a capacității de producție, considerând că mediul intern și extern al întreprinderii va evolua ca și până în momentul elaborării strategiei. Așadar, cantitățile de produse ce se pot propune a fi realizate în perioada următoare corespunzătoare strategiei vor fi cantitățile maxime ce pot fi realizate, care au fost stabilite anterior (tab. 26.8, col. 13, rândul cu producția maximă pe fiecare produs).

Unele dintre obiectivele care pot fi stabilite în cadrul strategiei, în cadrul unui scenariu realist se prezintă în tabelul 26.9.

Tabelul 26.9

Nr. crt.	Indicatori (obiective)	UM	Procent de creștere (%)	Nivel absolut
0	1	2	3	4
1	Producția fizică ¹			
	P_1			
	$\vdots$			
	P_n			
2	Cifra de afaceri ²			
3	Total costuri de producție ³			
4	Profit brut ⁴			
5	Productivitatea muncii ⁵			
6	Salariul mediu lunar ⁶			

- 1) se consideră nivelul producției maxime ce poate fi realizată în condițiile folosirii la maxim a capacității de producție (producția minimă din col.13, tab.26.8);
- 2) se determină după relația:

$$CA = \sum_{i=1}^n Q_i * p_i, \text{ unde:}$$

CA – cifra de afaceri;

Q_i – cantitatea din produsul " P_i " stabilită ca obiectiv;

p_i – prețul unitar al produsului " P_i ";

i – numărul de produse din nomenclatorul de fabricație al întreprinderii.

- 3) se determină după relația:

$$C_p = \sum_{i=1}^n Q_i * c_i, \text{ unde:}$$

C_p – costurile de producție;

Q_i – cantitatea din produsul " P_i " stabilită ca obiectiv;

c_i – costul unitar al produsului " P_i ";

i – numărul de produse din nomenclatorul de fabricație al întreprinderii.

- 4) se determină scăzând din cifra de afaceri costurile den producție (rând 2 – rând 3, tab. 2);
- 5) se determină astfel:

$$W = \frac{CA}{N_p}, \text{ unde:}$$

W – productivitatea munci pe salariat;

CA – cifra de afaceri stabilită ca obiectiv (rând 2, tab. 2);

N_p - numărul de personal din perioada precedentă elaborării strategiei.

6) – se determină după relația:

$$S_{m1} = S_{m0} * p\%, \text{ unde:}$$

S_{m1} – salariul mediu ca obiectiv strategic;

S_{m0} – salariul mediu din perioada anterioară;

$p\%$ – procenrul de creștere rezultat în urma negocierilor.

26.3.5. Crearea unui scenariu ideal dorit al mediului și organizației

Un scenariu dorit, ideal pentru evoluția mediului extern și al organizației în intervalul de timp considerat pentru elaborarea strategiei, poate fi elaborat prin răspunsurile care pot fi date de către participanții la elaborarea strategiei, la întrebarea „Ce ați dori să se întâmple în mediul extern și în activitatea organizației, în intervalul de timp pentru care se va elabora strategia?” În această etapă, participanții vor fi încurajați să-și imagineze viitorul dorit, făcându-se apel la diferite metode de stimulare a creativității, cum ar fi brainstorming-ul, sinectica, delphi, concasajul, matricea descoperirilor etc.

Concretizarea unui astfel de scenariu ideal, dorit, se va face tot printr-un număr de indicatori care ar putea constitui obiectivele organizației pentru perioada pentru care se intenționează să se elaboreze strategia, adică cifra de afaceri, profitul, procentul de piață deținut de organizație etc. Evident, acești indicatori se estimează că s-ar putea realiza în condiții ideale atât referitoare la evoluția mediului extern, cât și la activitatea internă a organizației.

Așadar, managementul întreprinderii poate considera obiectivele din scenariul realist ca fiind insuficiente în raport cu potențialul întreprinderii și cu nevoile privind poziționarea pe piață față de competitori. În astfel de situații se va trece la elaborarea unui scenariu ideal dorit, în care să se prevadă obiective superioare din punct de vedere atât cantitativ cât și calitativ.

Din punct de vedere cantitativ, spre exemplu, se poate porni de la eventualele studii de marketing efectuate, care au scos în evidență posibilitățile de creștere a vânzărilor din diferite produse fabricate de întreprindere, sau care ar putea fi fabricate de către întreprindere. Pornind de la aceste informații se pot stabili noi obiective privind nomenclatura de fabricație și cantatea de produse ce urmează a se fabrica în perioada următoare pentru care se elaborează strategia.

Din punct de vedere calitativ, indicatori ca profitul brut, productivitatea muncii sau salariul mediu se vor stabili pornind de la procentele de creștere dorite pentru îndeplinirea unor deziderate de reducere a decalajelor față de întreprinderile competitorare, de ocupare a noi piețe, etc. Pe baza acestor procente se vor determina valorile absolute ale indicatorilor, așa cum rezultă din tabelul 26.10.

Tabelul 26.10

Nr. crt.	Indicatori (obiective)	UM	Procent de creștere (%)	Nivel absolut
0	1	2	3	4
1	Producția fizică ¹			
	P ₁			
	⋮			
	P _n			
2	Cifra de afaceri ²			
3	Total costuri de producție ⁴			
4	Profit brut ³			
5	Productivitatea muncii ⁵			
6	Salariul mediu lunar ⁶			

- 1) se consideră nivelul producției maxime ce poate fi vândută potrivit cercetărilor de marketing întreprinse;
- 2) se determină după relația:

$$CA = \sum_{i=1}^n Q_i * p_i, \text{ unde:}$$

CA – cifra de afaceri;

Q_i – cantitatea din produsul "P_i" stabilită ca obiectiv;

p_i – prețul unitar al produsului "P_i";

i – numărul de produse din nomenclatorul de fabricație al întreprinderii.

- 3) se stabilește un procent de profit care să permită o anumită rentabilitate și competitivitate dorită. Pe baza procentului de profit din cifra de afaceri astfel stabilit se va determina profitul ca valoare absolută după relația:

$$P_b = \frac{CA * p\%}{100}, \text{ unde:}$$

P_b – profitul brut ca obiectiv;

CA – cifra de afaceri stabilită anterior (rând 2, tab.3)

P% – procentul de profit din cifra de afaceri stabilit ca obiectiv strategic.

- 4) se determină scăzând din cifra de afaceri profitul brut (rând 2 – rând 4, tab.3) și reprezintă cheltuielile maxime în care trebuie să se încadreze întreprinderea pentru realizare obiectivului privind profitul;
- 5) se stabilește un procent de creștere a productivității muncii dorit pentru ca întreprinderea să devină mai competitivă pe piață p%, iar pe baza acestuia se determină productivitatea muncii ca obiectiv în cadrul strategiei după relația:

$$W_o = W_r * p\%, \text{ unde:}$$

W_o – productivitatea muncii pe salariat ca obiectiv;

W_r – productivitatea muncii realizată în perioada anterioară;

p% – procentul de creștere a productivității muncii stabilit ca obiectiv.

6) – se determină după relația:

$$S_{m1} = S_{m0} * p\%, \text{ unde:}$$

S_{m1} – salariul mediu ca obiectiv strategic;

S_{m0} – salariul mediu din perioada anterioară;

$p\%$ – procenrul de creștere stabilit ca obiectiv cu scopul fidelizării salariaților și chiar a atragerii de noi salariați.

26.3.6. Compararea celor două scenarii și elaborarea unui plan de reducere a diferențelor

Între un viitor previzionat prin extrapolarea trecutului și prezentului și un viitor dorit de către managementul organizației apar, de cele mai multe ori, diferențe. Pentru că atât viitorul extrapolat prin scenariul realist, cât și viitorul dorit prin scenariul ideal sunt exprimate prin obiective (indicatori) ce caracterizează mediul extern, dar, mai ales, activitatea organizației, mediului extern diferențele apar prin prisma cantităților și calității acelor obiective.

De obicei, nivelul indicatorilor din cadrul scenariului ideal dorit este mai ridicat (cantitativ și calitativ), decât cel din cadrul scenariului realist, așa cum se sugerează și în figura 26.5.

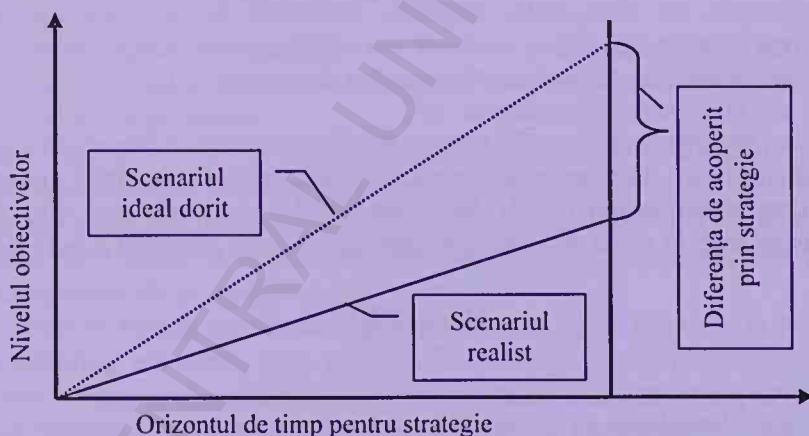


Fig. 26.5. Diferența dintre cele două scenarii

În astfel de condiții, managementul organizației trebuie să găsească cele mai adecvate modalități (opțiuni strategice și măsuri) prin care să reducă aceste diferențe, pentru a se apropia de viitorul dorit. Adică, trebuie să întreprindă o serie de demersuri pentru a răspunde cât mai bine constrângerilor de mediu, pentru a-și utiliza cât mai eficient resursele.

26.3.7. Stabilirea obiectivelor strategice

Având ca bază de pornire misiunea organizației și comparația dintre cele două scenarii (realist și ideal) stabilirea obiectivelor va fi rezultatul unor analize și calcule,

în care punctele forte și slabe ale organizației și oportunitățile și pericolele mediului extern reprezintă elementele esențiale. Nivelul obiectivelor poate însă fi influențat, pe lângă aceste calcule, și de experiența și de viziunea celui care elaborează strategia.

Domenii cheie de stabilire a obiectivelor

Organizațiile își focalizează atenția pentru fizarea obiectivelor asupra domeniilor care li se par esențiale pentru industria în care operează, pentru că un domeniu important pentru relevarea performanțelor în cazul unei industrii (ramuri) se poate dovedi irelevant în cazul altei industrii.

Peter Drucker a argumentat că întreprinderile profitabile își fixează obiective în 8 „arii cheie pentru performanță”³⁶²:

- *poziția pe piață* prin identificarea procentajului dorit din piață și a segmentelor de interes;
- *inovarea*, care presupune implicarea în promovarea noilor produse;
- *productivitatea* pentru a exprima eficiența în alocarea resurselor;
- *resurse fizice și financiare* pentru a indica modul în care se achiziționează și se utilizează resursele;
- *profitabilitatea* pentru a fixa nivelul de profitabilitate exprimat cu ajutorul unor indicatori financiari;
- *dezvoltarea performanțelor manageriale* pentru fixarea unor criterii de evaluare a managerilor;
- *atitudinea și performanța în muncă* precizând unele criterii de evaluare a performanțelor personalului executiv și a unor programe pentru menținerea unei atitudini favorabile a salariaților față de posturile lor;
- *responsabilitatea publică* prin indicarea rolului firmei în satisfacerea unor nevoi sociale și îmbunătățirea imaginii publice.

Considerăm că, în general, obiectivele strategice ale organizației, atât din scenariul realist, cât și din scenariul ideal se recomandă să fie stabilite în principal pentru două domenii importante ale activității acesteia, și anume, domeniul financiar și domeniul comercial. Această recomandare se explică, pentru întreprinderile productive, prin finalitatea economică a acestora, finalitate ce derivă din scopul creării acestor întreprinderi, care în general constă în obținerea de profit, prin satisfacerea unei nevoi sociale.

Pentru domeniul *financiar* pot fi stabilite în general obiective strategice referitoare la:

- creșterea cifrei de afaceri cu

³⁶² Drucker P. F. - *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, Harper & Rox, 1974

- creșterea dividendelor cu
- creșterea profitului cu
- reducerea costurilor cu
- creșterea prețului acțiunilor cu

Pentru domeniul *comercial* pot fi stabilite obiective strategice prin care se va urmări îmbunătățirea potențialului comercial al întreprinderii, între care:

- creșterea cotei pe piețe cu
- îmbunătățirea calității produsului
- îmbunătățirea imaginii întreprinderii...
- îmbunătățirea service-ului
- îmbunătățirea capacității de export....

Factorii care influențează stabilirea obiectivelor

Demersul managementului de vârf al organizației pentru stabilirea obiectivelor strategice se regăsește sub incidența unor *factori majori*, care afectează respectivul proces, între care pot fi enumerați următorii:

- *forțele de acțiune și tendințele care se manifestă în mediul în care acționează organizația.* Spre exemplu, reglementările legislative privind sistemul de impozite și taxe, împiedicarea manifestărilor monopoliste și respectarea concurenței pe piață, prevenirea poluării mediului, protejarea intereselor consumatorilor, etc. pot împiedica stabilirea unor obiective ambițioase în domeniul profitabilității firmei. În același sens acționează și presiunile sindicale privind majorările salariale, reducerea programului de lucru, modificarea sistemului de sporuri acordate pentru condiții speciale de muncă;
- *situația internă a firmei, resursele sale disponibile și distribuția prerogativelor decizionale pe diferite niveluri ierarhice* pot favoriza fixarea unor obiective ambițioase sau dimpotrivă;
- *concepția managementului de vârf*, influențat de pregătirea de bază, de experiența acestora, de mediul socio-cultural de care aparțin și de informațiile pe care le recepționează poate favoriza sau defavoriza stabilirea obiectivelor strategice.

Tehnici de prognoză utilizate în stabilirea obiectivelor

Complexitatea previziunii se datorează multitudinii de factori ce interacționează pentru definirea unei anumite stări la un moment dat. De aceea procesul de previzionare este complex, ceea ce face dificilă stabilirea obiectivelor strategice pentru o organizație. În cadrul acestui proces se pot folosi

numeroase tehnici de previziune, care pot fi împărțite în două mari categorii: *tehnici cantitative* și *tehnici calitative*, în principal fiind cele din tabelul 26.11.³⁶³

Tabelul nr.26.11.

Tehnica	Scurtă descriere	Cost	Complexitate	Asociere cu faza ciclului de viață
Cantitative				
Metode cauzale de prognoză	Variații ale variabilelor dependente explicate prin variația unor variabile independente	Mare sau mediu	Medie	Stare stabilă
Extrapolare, trend	Previziunea este bazată pe calculul liniar sau exponențial al unor valori viitoare ca prelungire a trecutului	Mediu	Medie	Stare stabilă
Calitative				
Scenariu	Planificatorii imaginează impactul condițiilor anticipate	Mic	Mică	Toate fazele
Folosirea opiniei experților	Managerii pentru marketing, producție, finanțe realizează împreună o prognoză	Mic	Mică	Dezvoltare produs
Cercetări de piață	Cercetare intențiilor potențialilor clienți	Mediu	Medie	Testare piață și introducere timpurie
Metode de stimulare a creativității (Delphi, etc.)	Experții sunt dirijați spre consens	Mic	Medie	Dezvoltare produs

26.3.8. Stabilirea opțiunilor strategice

Opțiunile strategice, ca modalități de realizare a obiectivelor, se stabilesc pornind de la alegerea produselor, serviciilor sau activităților pe care trebuie să se bazeze întreprinderea pe termen mediu și lung. În acest proces de alegere pot fi folosite mai multe metode, între care: *Matricea grupului de consultanță din Boston (BCG)*, *Matricea Hofer*, *Matricea General Electric*, pe care le vom prezenta în continuare.

26.3.8.1. Matricea grupului de consultanță din Boston (BCG)

În etapa de stabilire a opțiunilor strategice, pentru alegerea produselor, serviciilor sau activităților pe care să se bazeze întreprinderea în viitoarea perioadă pentru care se elaborează strategia, se poate utiliza, pentru o analiză pertinentă, *Matricea grupului de consultanță din Boston*.

³⁶³ Popa I. - *Management strategic*, Editura Economică, București, 2004

Cu ajutorul acestei matrice, produsele, serviciile sau activitățile din cadrul diferitelor subdiviziuni organizatorice ale întreprinderii se pot grupa în funcție de cota relativă pe care o dețin pe piață și de ritmul de creștere al vânzărilor pe piață respectivă, ca în figura 26.6.³⁶⁴

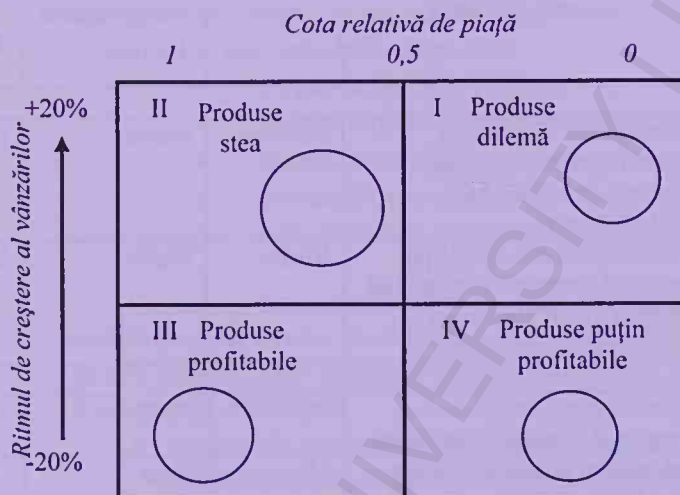


Fig. 26.6. Matricea grupului de consultanță din Boston (BCG)

Cota relativă de piață a unui produs sau grupe de produse se calculează ca raport între vânzările întreprinderii pe o anumită piață și vânzările întreprinderii care vinde cel mai mult pe piața respectivă, aceasta luând valori între 0 și 1, iar ritmul de creștere al vânzărilor, ca raport între vânzările dintr-o perioadă și vânzările din perioada precedentă, ia valori, de obicei, între -20% și 20 %. Cota relativă de piață reflectă puterea de răspuns a întreprinderii la constrângerile de mediu, iar ritmul de creștere arată oportunitatea dezvoltării în domeniul respectiv.

Produsele dilemă

Produsele dilemă, din cadranul I, sunt cele care au o cotă de piață redusă, dar se vând pe piața care se dezvoltă într-un ritm înalt. Ca urmare, acestea se vând în cantități mici, deci se fabrică în cantități mici, din care cauză, de obicei au costuri ridicate, ceea ce la un preț al pieței vor aduce venituri reduse. În plus, ele trebuie susținute cu cheltuieli de reclamă mari, ceea ce conduce, de asemenea, la creșterea costurilor și, implicit, la diminuarea profitului. La astfel de produse este mai dificil să se renunțe, din cauza dezvoltării în ritmuri mari a pieței, ceea ce face din ele produse dilemă.

³⁶⁴ Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu G. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998

Produsele stea

Produsele stea, pe care le regăsim în zona cadranelor II, au o cotă ridicată pe o piață care se dezvoltă în ritmuri susținute. Sunt produse reprezentative ale întreprinderii, dar care încă necesită mari cheltuieli de reclamă, din care cauză și costurile sunt mai ridicate, ceea ce face ca profitul să nu fie foarte mare. Dar, sunt produse de perspectivă, pe care întreprinderea le poate lua în considerare în elaborarea strategiei.

Produsele profitabile

Produsele profitabile, cu o cotă relativă mare, dar care se vând pe o piață cu ritmuri scăzute de dezvoltare, ceea ce le situează în cadranul III, se fabrică în cantități mari, din care cauză costurile de fabricație sunt reduse și, implicit, profitul este mai mare, deci sunt cele mai profitabile. Această categorie de produse ale întreprinderii reprezintă punctul forte al acesteia în obținerea de profit și în susținerea celorlalte produse fabricate și comercializate.

Produsele puțin profitabile

Produsele puțin profitabile, situate în cadranul IV, se caracterizează printr-o cotă redusă pe o piață care cunoaște ritmuri slabe, ceea ce face ca aceste produse să se vândă în cantități din ce în ce mai mici, iar profitul adus de aceste produse să fie din ce în ce mai mic.

Interpretarea informațiilor cuprinse în matrice

Permițând să fie împărțite produsele unei întreprinderi în cele patru categorii, cuprinse în cele patru cadrane, „Matricea grupului de consultanți din Boston”, ajută managementul întreprinderii și specialiștii la elaborarea strategiei, prin deciziile care se pot lua referitoare la produsele pe care se vor baza în perioada următoare pentru care se elaborează respectiva strategie. Astfel, într-o perspectivă mai apropiată, se va reduce cantitatea fabricată din produsele din cadranul IV, va crește ponderea produselor cuprinse în cadranele III și II, și chiar a produselor din cadranul I. Într-o perspectivă mai îndepărtată însă, decizia va viza renunțarea la fabricarea produselor din cadranul IV, transformarea unor produse din cadranul I în produse stea, trecerea unor produse stea în categoria celor profitabile în cadranul III și trecerea unor produse profitabile în categoria celor slab profitabile în cadranul IV.

Astfel de decizii pot determina altele care să vizeze crearea de noi produse, care din cauza dificultăților de desfacere se vor încadra în categoria celor dilemă, iar raționamentul va continua la fiecare încercare de schimbare a strategiei întreprinderii.

Această matrice se poate folosi în toate întreprinderile, dar mai ales în marile întreprinderi, care fabrică o producție diversificată, în cadrul mai multor subunități structurale. Cu

ajutorul ei este posibil să se decidă și care vor fi subunitățile organizatorice care se vor menține în viitor și la care se va renunța datorită schimbărilor în domeniul fabricației.

26.3.8.2. Matricea Hofer

Opțiunea pentru grupa de produse sau servicii care vor face obiectul de bază al activității întreprinderii, în viitoarea perioadă pentru care se elaborează strategia, poate fi făcută și pe bază grupării acestora folosind „Matricea Hofer”³⁶⁵. Hofer concepe această grupare prin combinarea poziției competitive a produselor cu ciclul de viață al acestora, așa cum rezultă din figura 26.7.

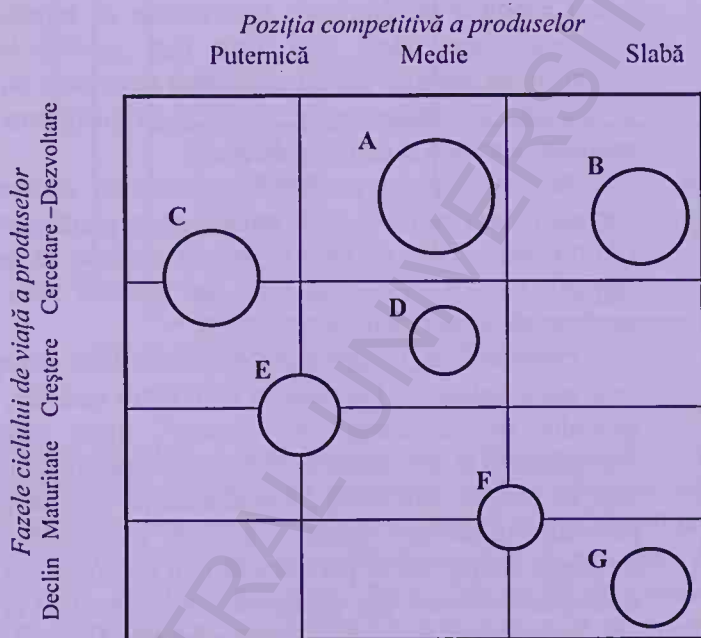


Fig. 26.7. Matricea Hofer

În general produsele fabricate de către o întreprindere se pot afla într-una dintre fazele ciclului de viață: *cercetare-dezvoltare, creștere, maturitate sau declin*, în funcție de care pot ocupa și o anumită poziție competitivă pe piață: *puternică, medie sau slabă*. Astfel, produsele aflate în faza de cercetare-dezvoltare, din cauză că se fabrică în cantități mici, au costuri în general ridicate, se vând în cantități mici și au o competitivitate medie sau chiar slabă. Prin vânzarea unor astfel de produse întreprinderea va obține profituri reduse.

Produsele aflate în faza de creștere, ca urmare a măririi cantităților fabricate, a reducerii costurilor de producție, vor ocupa o poziție competitivă puternică și medie, ceea ce va conduce la obținerea de profituri mari.

³⁶⁵ Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu G. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998

Faza de maturitate, din ciclul de viață al produselor, asigură acestora o competitivitate puternică și medie, dacă se află la granița cu faza de creștere și o competitivitate medie spre slabă dacă se află la granița cu faza de declin.

Ultima fază din ciclul de viață al produselor asigură acestora o competitivitate slabă, din cauza cheltuielilor mari cu îmbunătățirea calității, cu reclama, de unde și un profit redus care-l aduce întreprinderii.

**Interpretarea
informațiilor
cuprinse în
matrice**

În procesul de stabilire a strategiei, opțiunile strategice vor consta în renunțarea la produsele din grupele G și F sau, în orice caz, diminuarea cantităților fabricate, creșterea cantităților fabricate din produsele C, D și E, care vor aduce cel mai mare profit și orientarea pe termen lung spre produsele din grupele A și B.

26.3.8.3. Matricea General Electric

Elaborată de către firma General Electric (GE), cu ajutorul firmei de consultanță McKinsey & Company, această matrice ajută la gruparea produselor și în general a activităților întreprinderii în nouă zone de interes, prin prisma a două dimensiuni, reprezentate de: *poziția competitivă a produselor (activităților), prin prisma punctelor forte ale acestora și atractivitatea domeniului (ramurii, industriei) pe termen lung*³⁶⁶.

Prima dimensiune vizează activitatea internă a întreprinderii (organizației), care poate fi evaluată printr-o analiză diagnostic, din care să rezulte punctele forte pe fiecare grup de produse sau grup de activități care vor fi avute în vedere la elaborarea strategiei organizației. Pentru o astfel de evaluare se poate folosi „*Matricea de evaluare a factorilor interni*” (MEFI), în cadrul căreia vor fi înscrși prin selecție, în funcție de importanța lor, factori ca: segmentul de piață, mărimea gamei de produse, cheltuielile de cercetare-dezvoltare, capacitatea de producție, productivitatea muncii, calitatea produselor etc.

Atractivitatea pe termen lung a domeniului (ramurii, industriei) se evaluează, după aceeași procedură, folosind „*Matricea de evaluare a factorilor externi*” (MEFE), în carul căreia vor fi selectați cei mai importanți factori care influențează domeniul respectiv, între care: mărimea domeniului, rata de creștere a ramurii (industriei), diversitatea pieței, facilități financiare din partea clienților, impactul tehnologiei, intensitatea competiției, impactul mediului înconjurător etc.

Prin prisma acestor dimensiuni, produsele (activitățile, afacerile) întreprinderii pentru care se intenționează să se elaboreze strategia se vor împărți în nouă grupe (ca în figura 26.8.).

³⁶⁶ Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu G. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998

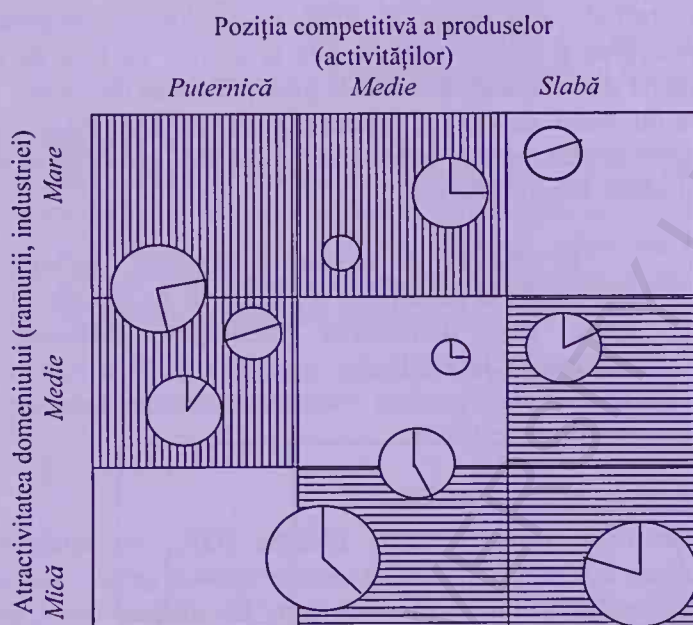


Fig.26.8. Matricea General Electric (GE)

Reprezentarea lor în cadrul matricei se face prin cercuri, a căror dimensiune se stabilește în raport cu mărimea vânzărilor întreprinderii, iar porțiunea înnegrită din interiorul cercului este proporțională cu segmentul de piață deținut de către întreprindere.

Interpretarea informațiilor cuprinse în matrice

În cadrul matricei produsele se pot situa în trei zone principale. Prima zonă, hașurată vertical, sunt produsele cu o poziție competitivă, mare și medie, într-o ramură (industrie) caracterizată printr-o atracție mare și medie, acestora acordându-li-se o mare prioritate în alocarea resurselor, având în vedere marele interes pentru creșterea și dezvoltarea lor.

A doua zonă, formată din zonele de pe diagonala de la atractivitatea domeniului mică, la poziția competitivă a produselor slabe, nehașurată, cuprinde produse (activități) pentru care se va prevedea un volum mediu de investiții și se va acorda o prioritate medie, prin menținerea lor la un nivel existent. Zona a treia, hașurată orizontal, cuprinde produsele (activitățile) la care trebuie să se renunțe, sau care trebuie să stea în atenție pentru modernizare. Această matrice de analiză furnizează informații de natură generală, în sensul că pot fi identificate produsele (activitățile) întreprinderii, care trebuie dezvoltate, deci în care este bine să se investească în viitor, cele care trebuie menținute și cele la care trebuie să se renunțe într-un viitor mai apropiat.

Aceste informații sunt necesare stabilirii componentelor strategiei întreprinderii respective, dar elementele de detaliu privind creșterea competitivității întreprinderii pe piață privind modalitățile prin care se poate obține această competitivitate rămân în continuare de elucidat. De altfel, aceste limite se regăsesc și la „Matricea grupului de consultanță din Boston” și la „Matricea lui Hofer”.

26.3.8.4. Teoria jocurilor

Tipuri de jocuri

Opțiunile de natură întreprinorială, competitivă și funcțională, prin care managementul întreprinderii înțelege să se adapteze mediului extern, se elaborează în cele mai multe cazuri, în funcție de opțiunile altor întreprinderi concurente. Altfel spus, strategia unei organizații depinde de strategiile adoptate de alte organizații. În astfel de situații pentru formularea opțiunilor strategice se poate folosi teoria jocurilor, prin care se iau în considerare alternativele strategice a două organizații concurente. În astfel de cazuri, pot apărea două situații tipice în raport de opțiunile celor două organizații concurente, cea a jocului cu sumă nulă și a existenței „punctului șa”, și cea a inexistenței „punctului șa”, a strategiilor mixte³⁶⁷.

Jocul cu sumă nulă

Pentru exemplificarea „jocului cu sumă nulă” putem considera doi adversari X și Y, care dispun de 4 și, respectiv, 6 posibilități strategice, în funcție de adoptarea cărora vor înregistra câștiguri X și, respectiv, pierderi Y, reprezentate în matricea din tabelul 26.12.

Tabelul 26.12

Opțiunile strategice ale lui X	Opțiunile strategice ale lui Y						
		A	B	C	D	E	F
	I	0	2	1	1	2	0
	II	8	8	6	2	5	7
	III	10	4	3	1	4	2
	IV	0	1	2	0	2	0

Cei doi adversari X și Y vor avea interese divergente, în sensul că X va urmări să-și maximizeze câștigurile, iar Y va urmări să-și minimizeze pierderile. Pentru că aceștia depind unul de celălalt, fiecare va încerca să adopte strategia, care indiferent de opțiunea celuilalt îi va aduce, respectiv, cel mai mare câștig pentru X și cea mai mică pierdere pentru Y. Pentru aceasta, X va

³⁶⁷ Thomson A.A., Fulmer W.E., Strickland A.J. - *Reading in Strategic Management*, IRWIN Inc., 1990

alege maximum din cele mai mici câștiguri, iar Y va alege minimum din cele mai mari pierderi, ca în tabelul 26.13.

Tabelul 26.13

Opțiunile strategice ale lui X	Opțiunile strategice ale lui Y							Minim pe linie
		A	B	C	D	E	F	
	I	0	2	1	1	2	0	
	II	8	8	6	2	5	7	
	III	10	4	3	1	4	2	
	IV	0	1	2	0	2	0	
Maxim pe coloană		10	8	6	2	5	4	

Reprezentarea grafică a „punctului șa” este exemplificată în figura 26.13, în care se reprezintă strategiile lui X și strategiile lui Y.

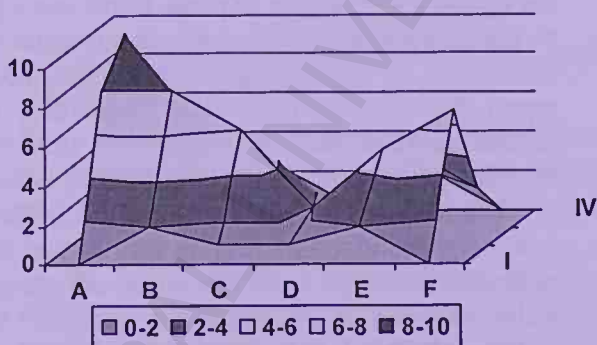


Fig. 26.9. Reprezentarea „punctului șa”

Atât din tabelul 26.13, cât și din figura 26.9 se observă că punctul de echilibru între tendința concurentului X de a câștiga cât mai mult și tendința concurentului Y de a pierde cât mai puțin se regăsește la nivelul 2 (punctul șa), care reprezintă câștigul maxim din cele mai mici câștiguri și pierderea minimă din cele mai mari pierderi. Probabilitatea ca ambii concurenți să adopte această strategie este cea mai mare.

Joc cu sumă nenulă

În alte situații, în care nu există „punct șa”, se va urmări să se determine o valoare pentru strategiile lui X și o valoare pentru strategiile lui Y, astfel încât adversarul să nu poată în nici un caz diminua câștigul și, respectiv, crește pierderea, dincolo de un anumit nivel de echilibru de tip „maximin-minimax”. Un exemplu de astfel de „joc cu sumă nenulă” se poate prezenta în tabelul 26.14, în care se prezintă strategiile lui X și, respectiv, strategiile lui Y.

Tabelul 26.14

Strategiile lui X	Strategiile lui Y			Maxi min
		A	B	
	I	2	6	2
	II	4	3	3
Minimax		4	6	

Dacă notăm cu:

- x – probabilitatea ca X să adopte strategia I;
- $1-x$ – probabilitatea ca X să adopte strategia II;
- y – probabilitatea ca Y să adopte strategia A;
- $1-y$ – probabilitatea ca Y să adopte strategia B.

- a. Speranța de câștig a lui X dacă Y adoptă strategia A, va fi $[C1(x)]$, care se determină cu relația:

$$C1(x) = 2x + 4(1-x) = -2x + 4$$

iar dacă Y adoptă strategia B, va fi $[C2(x)]$, care se determină cu relația:

$$C2(x) = 6x + 3(1-x) = 3x + 3$$

Indiferent de strategia adoptată de Y, un echilibru există și acesta se poate determina astfel:

$$\begin{aligned} - 2x + 4 &= 3x + 3 \\ - 5x &= -1 \\ x &= 1/5 = 0,2 \end{aligned}$$

Înlocuind pe x în prima ecuație se obține punctul de echilibru astfel:

$$C1(x) = 2 \times 0,2 + 4(1-0,2) = 0,4 + 4 - 0,8 = 3,6$$

- b. Speranța de pierdere a lui Y dacă X adoptă strategia I, va fi $[P1(y)]$, care se determină cu relația:

$$P1(y) = 2y + 6(1-y) = -4y + 6$$

iar dacă X adoptă strategia II, va fi $[P2(y)]$, care se determină cu relația:

$$P2(y) = 4y + 3(1-y) = y + 3$$

Indiferent de strategia adoptată de X, un echilibru există, și acesta se poate determina astfel:

$$\begin{aligned} -4y + 6 &= y + 3 \\ - 5y &= -3 \\ y &= 3/5 = 0,6 \end{aligned}$$

Înlocuind pe y în a doua ecuație, punctul de echilibru se va determina astfel:

$$P1(y) = 2 \times 0,6 + 6(1-0,6) = 1,2 + 6 - 3,6 = 7,2 - 3,6 = 3,6$$

Soluția grafică se prezintă în figura 26.10.

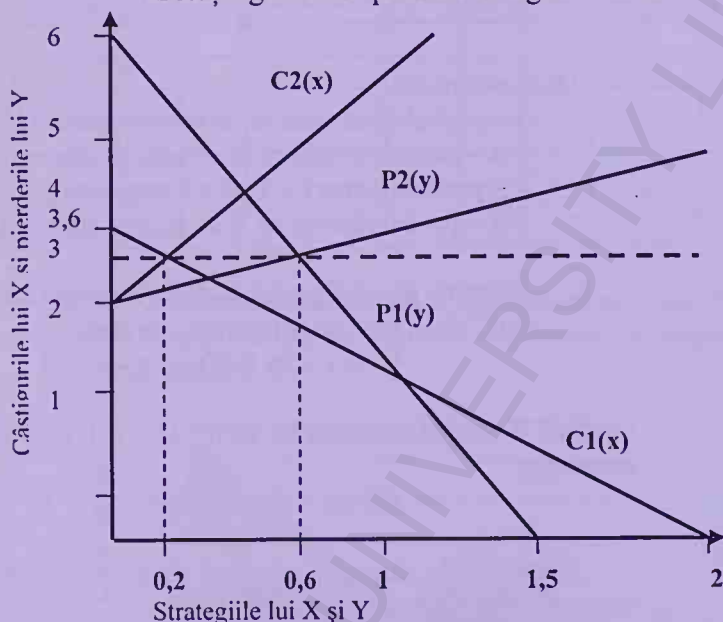


Fig. 26.10. Punctul de echilibru pentru jocurile cu sumă nenulă

Dilema prizonierilor

Un caz particular al aplicării teoriei jocurilor este cel cunoscut sub denumirea de „dilema prizonierilor”, care rezultă din necunoașterea unuia a comportamentului pe care-l va adopta celălalt, dar de al cărui comportament depinde propriul comportament și viitor. Spre exemplu, pentru doi prizonieri ai poliției (X și Y), care au comis o faptă pentru care riscă fiecare câte o pedeapsă de 3 ani închisoare, se descoperă că au făcut în trecut o faptă și mai gravă, dar pentru care poliția nu are probe, decât eventuala mărturie a unuia dintre ei. Interogați separat, fiecare deținut avea posibilitatea să opteze pentru două alternative, una de a primi pedeapsa de 3 ani pentru fapta comisă și pentru care poliția avea probe, sau a doua, de a ispăși o pedeapsă mai redusă, de 1 an, dacă va mărturisi fapta comisă în trecut, dar pentru care poliția nu avea probe. Dar,

matricea tuturor consecințelor ca urmare a strategiilor adoptate de cei doi prizonieri se prezintă în figura 26.11.

Raționamentul lui X îl conduce la concluzia de a mărturisi, pentru că, indiferent ce strategie va adopta Y, el va fi în avantaj. Astfel, dacă Y mărturisește, cel mai bine este ca și el să mărturisească pentru că ar lua o pedeapsă numai de 4 ani, față de 10 ani dacă neagă. Iar dacă Y neagă este bine să mărturisească, pentru că ar lua o pedeapsă numai de 1 an, față de 3 ani dacă ar nega.

Raționamentul lui Y îl conduce la aceeași concluzie, de a mărturisi, pentru că, indiferent ce strategie va adopta X, el va fi în avantaj. Astfel, dacă X mărturisește, cel mai bine este să mărturisească și el, pentru că ar lua o pedeapsă numai de 4 ani, față de 10 ani dacă neagă. Iar dacă X neagă este bine să mărturisească, pentru că ar lua o pedeapsă de numai 1 an, față de 3 ani dacă neagă și el.

În concluzie, strategia cea mai bună pentru ambii prizonieri este de a mărturisi, indiferent de ce face celălalt, deci o *strategie de echilibru*. În astfel de situații se pot găsi și întreprinderile concurente, atunci când strategia uneia depinde de strategia adoptată de cealaltă întreprindere concurentă, care, spre exemplu, acționează pe aceeași piață.

		Strategia lui X	
		Mărturisește	Neagă
Strategia lui Y	Neagă	X = 4 ani Y = 4 ani	X = 10 ani Y = 1 an
	Mărturisește	X = 1 an Y = 10 ani	X = 3 ani Y = 3 ani

Fig. 26.11. Matricea consecințelor

26.3.8.5. Identificarea opțiunilor strategice

Opțiunile strategice, ca vectori principali în realizarea obiectivelor, se elaborează în urma unei analize, în interdependență, a punctelor forte, slabe ale organizației și a oportunităților și pericolelor din mediul extern acesteia. Din analiza comparativă a activității interne a organizației, din care rezultă punctele forte și slabe ale acesteia, cu mediul extern în care funcționează respectiva organizație, care scoate

în evidență oportunități și pericole, pentru organizație pot fi identificate principalele modalități de acțiune (opțiuni strategice) pentru realizarea obiectivelor propuse. Pentru această analiză poate fi folosită „Matricea puncte forte – puncte slabe – oportunități – pericole” (MFSOP), (tabelul 26.15.), pentru întocmirea căruia trebuie parcurse următoarele etape³⁶⁸:

- se selectează din analiza diagnostic a activității interne a organizației, principalele puncte forte și puncte slabe, cu care se vor întocmi două liste ce vor fi înscrise în ultimele două coloane ale matricei FSOP;
- se selectează din analiza mediului extern organizației, principalele oportunități și pericole, cu care se vor întocmi două liste ce vor fi înscrise în ultimele două rânduri ale matricei FSOP;
- din combinarea diferitelor puncte forte și slabe cu diferite oportunități și pericole se vor completa posibilele alternative decizionale, care reprezintă opțiuni strategice din care managementul organizației poate să aleagă pentru fundamentarea strategiei, în funcție de eficacitatea cu care acestea influențează realizarea obiectivelor strategice.

Tabelul 26.15

	Puncte forte (F)	Puncte slabe (S)
	1.....	1.....
	2. Lista punctelor	2. Lista punctelor
	3. forte	3. slabe
	4.....	4.....
	5.....	5.....
Oportunități (O)	Opțiuni strategice rezultate din	Opțiuni strategice rezultate
1.....	combinarea (F-O)	din combinarea (S-O)
2. Lista	1.....	1.....
3. oportunităților	2.....	2.....
4.....	3.....	3.....
5.....		
Pericole (P)	Opțiuni strategice rezultate din	Opțiuni strategice rezultate
1.....	combinarea (F-P)	din combinarea (S-P)
2. Lista	1.....	1.....
3. pericolelor	2.....	2.....
4.....	3.....	3.....
5.....		

Opțiuni strategice „puncte forte – oportunități”

Opțiunile strategice puncte forte – oportunități reprezintă deciziile privind folosirea atuurilor organizației pentru exploatarea oportunităților din mediul extern, care se consideră că se vor manifesta în perioada viitoare pentru care se urmărește elaborarea strategiei organizației. Spre exemplu, costul scăzut al forței de muncă și nivelul ridicat de calificare al

³⁶⁸ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Economică, București, 2008

acesteia, ca puncte forte ale întreprinderii, combinate cu oportunitatea creșterii cererii de produse de calitate pe piață, poate conduce la adoptarea deciziei de asimilare în fabricație a unor produse performante, ca o opțiune strategică pentru realizarea obiectivului de creștere a profitului.

Opțiuni strategice
„puncte forte – pericole”

Opțiunile strategice puncte forte – pericole constau în decizii prin care se urmărește folosirea de către organizație a punctelor ei forte pentru evitarea unor pericole ce se vor manifesta în mediul extern, în perioada viitoare pentru care se urmărește elaborarea strategiei. Un exemplu în acest sens îl poate reprezenta decizia organizației de a diminua prețul produselor sale, deci opțiunea de a se adresa unui segment de piață mai larg de populație, rezultat al combinării punctului forte care constă în costurile reduse, cu pericolul scăderii veniturilor populației în următoarea perioadă pentru care se prevede elaborarea strategiei.

Opțiuni strategice
„puncte slabe – oportunități”

Opțiunile strategice puncte slabe – oportunități urmăresc eliminarea punctelor slabe ale organizației, cu scopul folosirii unor oportunități din mediul extern. Spre exemplu, opțiunea pentru achiziționarea unor tehnologii performante, prin care se vizează realizarea obiectivelor, poate fi rezultanta combinației dintre punctul slab al întreprinderii privind calitatea slabă a produselor cu oportunitatea creșterii cererii de produse de calitate care se va manifesta pe piață, în perioada următoare pentru care se prevede elaborarea strategiei organizației.

Opțiuni strategice
„puncte slabe – pericole”

Opțiunile strategice puncte slabe – pericole constau, în general, în deciziile strategice prin care se urmărește evitarea pericolelor din mediul extern, prin eliminarea sau, pe cât posibil, restrângerea punctelor slabe din activitatea organizației. Spre exemplu, reducerea costului de producție, ca punct slab din activitatea unei organizații datorită nivelului ridicat al acestuia, poate evita diminuarea cererii, ca urmare a reducerii salariului mediu pe economie.

Dintre toate opțiunile strategice posibile se vor selecta acelea care vor fi în concordanță cu misiunea organizației și prin care se va considera că se vor utiliza cel mai bine resursele de care aceasta dispune pentru realizarea obiectivelor strategice propuse.

26.3.9. Stabilirea termenelor

Pentru fiecare opțiune strategică de realizare a obiectivelor vor fi stabilite termenele de începere a aplicării acesteia, dacă este necesar anumite termene intermediare, precum și termenele finale de aplicare a opțiunii strategice. În raport de aceste termene stabilite pe opțiuni strategice, se vor stabili termenele de declanșare a

aplicării strategiei, termenele intermediare și termenul final, la care se va face evaluarea rezultatelor obținute.

26.3.10. Dimensionarea resurselor necesare aplicării strategiei

Aplicarea strategiei, în sensul implementării opțiunilor strategice și a măsurilor concrete necesare realizării obiectivelor presupune dimensionarea resurselor materiale, umane și financiare. În general, spre exemplu pentru o întreprindere productivă, se pornește de la determinarea necesarului de investiții în noi mașini, utilaje sau instalații.

26.3.10.1. Determinarea resurselor materiale

26.3.10.1.1. Determinarea necesarului de utilaje

Întrucât pentru o întreprindere în funcțiune, care dispune de o anumită dotare tehnică volumul de investiții pentru noi utilaje vizează doar eventualele utilaje suplimentare necesare, care rezultă în urma comparării existentului de utilaje cu necesarul pentru îndeplinirea noilor obiective strategice stabilite în noua strategie a întreprinderii. O astfel de comparație se poate sintetiza ca în tabelul 26.16.

Tabelul 26.16.

Nr. crt.	Denumire utilaj	Existent ¹	Necesar ²	Excedent ³	Deficit ⁴
0	1	2	3	4	5
1					
2					
.					
.					
.					
n					

- 1) *Existentul de utilaje se stabilește prin inventarierea respectivelor utilaje instalate în cadrul subdiviziunilor organizatorice ale întreprinderii;*
- 2) *Necesarul de utilaje se determină după relații specifice tipului de utilaj. Spre exemplu, pentru o mașină de prelucrare prin așchiere (strung, freză, etc.), numărul necesar se poate determina după relația următoare:*

$$N_m = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i \cdot n_i}{t_d} \text{ unde:}$$

N_m – numărul de utilaje (mașini) necesar;

Q_i – cantitatea de produse i propusă ca obiectiv pe perioada unui an;

n_i – norma de timp pentru fabricarea unei bucăți din produsul i pe respectivul utilaj (mașină);

t_d – timpul maxim disponibil de funcționare a utilajului (mașinii) într-un an.

- 3) *Excedentul de utilaje se determină prin scăderea din excedent a necesarului, în care excedentul este mai mare;*
- 4) *Deficitul se determină prin scăderea din necesar a existentului, în cazul în care necesarul este mai mare;*

26.3.10.1.2. Determinarea capacității de producție

Capacitatea de producție se determină în funcție de specificul procesului tehnologic utilizat și implicit a tipului de utilaj (mașină) folosită în cadrul respectivului proces tehnologic. Vom exemplifica calculul capacității de producție și a gradului de utilizare a acesteia pentru grupa de utilaje folosite în prelucrarea mecanică a materiilor prime și materialelor.

În condițiile în care pe un utilaj se fabrică un singur produs (reper), capacitatea de producție se calculează după relația următoare:

$$C_p = \frac{T_{max}}{N_t} \text{ unde:}$$

C_p – capacitatea de producție (bucăți);

T_{max} – timpul maxim disponibil al utilajului (h/an);

N_t – norma de timp pe produs (h/produs).

Gradul de utilizare a capacității de producție se determină după relația:

$$G_u = \frac{Q_o}{C_p} * 100 \text{ unde:}$$

G_u – gradul de utilizare a capacității de producție (%);

Q_o – cantitatea de producție stabilită ca obiectiv prin strategie (bucăți);

C_p – capacitatea de producție (bucăți).

În condițiile în care pe un utilaj se fabrică mai multe produse (repere), capacitatea de producție se calculează folosind "metoda produsului reprezentativ". O sinteză a lucrărilor se prezintă în tabelul 26.17.

Tabelul 26.17

Nr.crt.	Utilajul	Număr de utilaje	Timp maxim disponibil	Produsul fabricat pe utilaj	Obiectivul privind producția	Norma de timp pe produs:		Coeficient de echivalență ²	Producția în produse reprezentative ³	Capacitatea de producție în produse reprezentative ⁴	Gradul de utilizare a capacității ⁵ (%)
						Real	Reprezentativ ¹				
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1				1							
				2							
				⋮							
				n							
Total											
.											
n											
Total											

- 1) pentru fiecare tip de utilaj (mașină) se stabilește produsul (reperul) reprezentativ, în funcție de norma de timp cea mai mare, cantitatea cea mai mare fabricată pe utilaj, sau de ponderea cea mai mare a timpului necesar fabricării întregii cantități din produs în total timp disponibil al utilajului;
- 2) se calculează pentru fiecare grupă de utilaje și pentru fiecare produs (reper) un coeficient de echivalență, ca raport între norma de timp a produsului (reperului) prevăzută în tehnologia de fabricație și norma de timp a produsului (reperului) reprezentativ;
- 3) se transformă producția stabilită ca obiectiv prin strategie în produse (repere) reprezentative, prin ponderarea acesteia cu coeficientul de echivalență stabilit anterior;
- 4) se calculează capacitatea de producție exprimată în produse (repere) reprezentative după relația:

$$C_{pr} = \frac{\sum_{i=1}^n N_{ui} \cdot T_{maxi}}{N_{tr}} \text{ unde:}$$

C_{pr} – capacitatea de producție în produse reprezentative (bucăți);

N_{ui} – numărul de utilaje i din grupa respectivă;

T_{maxi} – timpul maxim disponibil pe fiecare utilaj i ;

- 5) se determină gradul de utilizare a capacității de producție pe fiecare grupă de utilaje, ca raport între producția stabilită ca obiectiv prin strategie, dar exprimată în produse (repere) reprezentative și capacitatea de producție exprimată de asemenea în produse (repere) reprezentative, după relația:

$$G_u = \frac{Q_{or}}{C_{pr}} * 100 \text{ unde:}$$

G_u – gradul de utilizare a capacității de producție (%);

Q_{or} – producția stabilită prin strategie ca obiectiv, exprimată în repere produse (repere) reprezentative (bucăți);

C_{pr} – capacitatea de producție exprimată în produse (repere) reprezentative (bucăți).

26.3.10.1.3. Determinarea resurselor materiale

Pentru o întreprindere productivă, pentru care am optat să facem exemplificarea, în general resursele materiale se referă la: materii prime și materiale directe, materiale auxiliare, obiecte de inventar și materiale de protecție, energie electrică.

Fiecare dintre aceste grupe de resurse materiale prezintă un mod specific de calcul, în funcție de specificul activității întreprinderii, de particularitățile procesului tehnologic, de nivelul și gradul de detaliere a calculelor. Considerăm că un interes mai mare prezintă metodologia de calcul a necesarului de materii prime, care intră direct în componența produselor finite.

26.3.10.1.3.1. Necesarul de materii prime

Necesarul de materii prime presupune ca pentru fiecare an să fie dimensionați următorii indicatori: *necesarul pentru producție, stocul inițial, stocul final, necesarul de aprovizionat*, așa cum rezultă din tabelul 26.18.

Tabelul 26.18

Nr.crt.	Materia primă	Produsul la care se folosește	Obiectivul privind cantitatea de produse ¹ (buc.)	Norma de consum ² (kg/buc.)	Necesarul pentru producție ³ (tone)	Stoc inițial ⁴ (tone)	Stoc final ⁵ (tone)	Necesarul de aprovizionat ⁶ (tone)
0	1	2	3	4	5	6	7	8
1								
.								
n								

1) se preia din obiectivele stabilite în strategia întreprinderii;

2) se preia din tehnologia de fabricație a produsului;

3) se stabilește după relația:

$$N_p = n_c * Q, \text{ unde:}$$

N_p – necesarul pentru producție;

n_c – norma de consum;

Q – cantitatea de produse stabilită ca obiectiv.

4) stocul inițial este stocul final din anul anterior;

5) stocul final se determină după relația:

$$S_f = \frac{N_p}{360} * I_a, \text{ unde:}$$

S_f – stocul final;

N_p – necesarul pentru producție;

360 – zilele anului;

I_a – intervalul dintre două aprovizionări consecutive.

6) necesarul de aprovizionat se stabilește după relația:

$$N_a = N_p + S_f - S_i, \text{ unde:}$$

N_a – necesarul de aprovizionat;

N_p – necesarul pentru producție;

S_f – stocul final;

S_i – stocul inițial.

26.3.10.1.3.2. Necesarul de materiale auxiliare

În cazul în care pentru o anumită categorie de materiale auxiliare există anumite norme de consum stabilite, cantitatea din respectiva categorie se va determina după aceeași metodologie ca cea folosită la necesarul de materii prime directe. În cazul în care nu există astfel de norme, necesarul se poate stabili prin corelarea creșterii sau descreșterii acestei cantități cu indicele de creștere a producției, după relația:

$$N_{aux} = C_{aux} * I_{CA}, \text{ unde:}$$

N_{aux} – necesarul de materiale auxiliare;

C_{aux} – consumul de materiale auxiliare în perioada anterioară (an);

I_{CA} – indicele de creștere a cifrei de afaceri.

26.3.10.1.3.3. Necesarul de obiecte de inventar și materiale de protecție

Necesarul obiecte de inventar și materiale de protecție, în cazul în care nu sunt stabilite anumite normative, se poate determina pornind de la necesarul din perioada anterioară modificat proporțional cu variația unui indicator (ex. pentru obiecte de inventar poate fi nivelul producției, iar pentru materiale de protecție poate fi numărul de personal), după relația:

$$N_{om} = C_{om} * I_i, \text{ unde:}$$

N_{om} – necesarul de obiecte de inventar sau materiale auxiliare;

C_{om} – obiecte de inventar sau materiale de protecție în perioada anterioară (an);

I_i – indicele de creștere al indicatorului considerat.

26.3.10.1.3.4. Necesarul de energie electrică

Necesarul de energie electrică cuprinde atât energia electrică consumată pentru forța motrice, cât și energia electrică necesară iluminatului în cadrul întreprinderii.

Pentru calculul necesarului de energie electrică pentru forța motrice se poate folosi următoarea relație:

$$N_{efm} = \frac{N_m * T_f * n_c * K_s}{K_p * R}, \text{ unde:}$$

N_{efm} – necesarul de energie electrică pentru forța motrice;

N_m – numărul mașinilor de același tip acționate cu energie electrică;

T_f – timpul mediu de funcționare al unei mașini;

N_c – norma de consum de energie electrică pe ora de funcționare (kwh);

K_s – coeficient de simultaneitate al folosirii mașinilor de același fel;

K_p – coeficient de corecția, prin care se ține seama de pierderile de energie pe rețea;

R – randamentul motorului electric ce acționează mașina.

Pentru calculul necesarului de energie electrică pentru iluminat se poate folosi relația:

$$N_{ei} = P_i * T_i * K_s \left(1 + \frac{P}{100} \right), \text{ unde:}$$

N_{ei} – necesarul de energie electrică pentru iluminat;

P_i – puterea instalată a becurilor la toate punctele de iluminat;

T_i – timpul de iluminat în perioada de calcul;

K_s – coeficientul de simultaneitate în funcționarea becurilor;

P – procentul de pierderi de energie în rețea.

26.3.10.1.4. Dimensionarea resurselor umane

Într-o întreprindere structura resurselor umane, pe niveluri de pregătire și în funcție de natura pregătirii este foarte diversă. În general o dimensionare detaliată a personalului pe subdiviziunile organizatorice se realizează odată cu reproiectarea structurii organizatorice, când se proiectează numărul de funcții și posturi.

În urma adoptării unei noi strategii, anumite categorii de personal, cum ar fi cele cu studii superioare, sau în general a celor care nu lucrează după norme stabilite, nu se modifică substanțial. Dar, categoria personalului direct productiv care lucrează după norme se dimensionează mult mai exact în funcție de nivelul producției fizice stabilite ca obiectiv în cadrul strategiei întreprinderii.

Pentru calculul numărului de muncitori direct productivi, lucrările de dimensionare a acestora se poate sintetiza ca în tabelul 26.19.

Tabelul 26.19.

Nr.crt.	Produsul ¹	Reperul ²	Operația ³	Obiectivul privind cantitatea ⁴ (buc.)	Norma de timp ⁵ (ore-om/bucată)	Timpul disponibil ⁶ / muncitor/an	Numărul de muncitori direct productivi ⁷
0	1	2	3	4	5	6	7
1	P ₁	R ₁	O ₁				
			O ₂				
			⋮				
			O _s				
		⋮					
		R _m	O ₁				
			O ₂				
			⋮				
			O _p				
n	P _n						
Total							

1) se preia din nomenclatura de fabricație a întreprinderii;

2) se preia din structura constructivă a produsului respectiv;

- 3) se preia din tehnologia de fabricație a reperului;
- 4) este reprezentată de obiectivul stabilit în cadrul strategiei;
- 5) reprezintă timpul necesar fabricării unei unități de reper;
- 6) se calculează ca balanță a timpului de muncă după relația:

$$B_{tm} = (Z_c - Z_{sl} - Z_c - Z_{al}) * 8, \text{ unde:}$$

B_{tm} – balanța timpului de muncă/ persoană/ an;

Z_c – zile calendaristice;

Z_{sl} – zile de sărbători legale din an;

Z_c – zile de concediu pe persoană (media pe an);

Z_{al} – zile de absențe legale pe persoană (media pe an);

8 – numărul de ore de muncă pe zi.

- 7) numărul de muncitori direct productivi pe fiecare operație tehnologică se determină după relația:

$$N_m = \frac{Q_f * n_t}{B_{tm}}, \text{ unde:}$$

N_m – numărul de muncitori direct productivi;

Q_f – producția fizică stabilită ca obiectiv în strategie;

n_t – norma de timp (ore-om / bucată);

B_{tm} – balanța timpului de muncă/ muncitor/ an.

26.3.10.1.5. Dimensionarea resurselor financiare

Resursele financiare se dimensionează pentru a acoperi necesarul de fonduri bănești care să asigure aplicarea opțiunilor strategice, precum și a măsurilor concrete necesare îndeplinirii obiectivelor stabilite prin strategia organizației. Pentru aceasta se impune o dimensionare a fondurilor bănești necesare:

- investițiilor care trebuie făcute la începutul aplicării strategiei;
- aprovizionării cu materii prime, materiale auxiliare, obiecte de inventar, materiale de protecție și energie în primul an de aplicare a strategiei;
- plății salariilor pentru toți angajații întreprinderii, a CAS-ului și CASS-ului aferent acestor salarii, precum și a concediilor pentru angajați.

26.3.10.1.5.1. Determinarea fondului de investiții necesar

Volumul de investiții se va determina pornind de la necesarul suplimentar, sau deficitul rezultat din calculele de mai sus și de la valoarea unitară după modelul din tabelul 26.20.

Tabelul 26.20.

Nr. crt.	Denumire utilaj	Cantitatea ¹ (buc.)	Valoarea unitară ² (UV)	Valoarea investiției ³ (UV)
0	1	2	3	4
1				
2				
⋮				
n				
Total				

- 1) reprezentată de deficitul calculat anterior (tab. 26.13);
- 2) valoarea unitară, se ia din cataloagele de prețuri, sau din ofertele din partea potențialilor furnizori;
- 3) rezultatul produsului dintre cantitate și valoarea unitară (col.2 * col.3, tab.26.17.).

26.3.10.1.5.2. Determinarea resurselor financiare necesare pentru resursele materiale

Necesarul de resurse financiare pentru achiziționarea resurselor materiale se stabilește pornind de la necesarul de resurse materiale, pe categorii și de la prețul estimat pentru fiecare din aceste resurse, ca în tabelul 26.21.

Tabelul 26.21.

Nr. crt.	Necesarul de aprovizionat (UM) din:					Prețul unitar ⁶ (UV/UM)	Resurse financiare necesare ⁷ (UV)
	Materia primă ¹	Materialul auxiliar ²	Obiectul de inventar ³	Materialul de protecție ⁴	Energia electrică ⁵		
0	1	2	3	4	5	6	7

- 1) – se preia din tabelul 26.3;
- 2) – se preia din calculele anterioare;
- 3) - se preia din calculele anterioare;
- 4) – se preia din calculele anterioare;
- 5) – se preia din calculele anterioare;
- 6) – se preia din cataloage de prețuri sau din contracte;
- 7) – se determină prin înmulțirea cantității din fiecare material cu prețul unitar.

26.3.10.1.5.3. Determinarea resurselor financiare necesare pentru resursele umane

Resursele financiare necesare pentru resursele umane cuprind, în general, salariile muncitorilor direct productivi, salariile personalului indirect productiv (muncitori indirect productivi, maiștri, personal TESA), veniturile aferente concediilor, CAS-ul și CASS-ul. Aceste resurse financiare se poate dimensiona, pentru muncitorii direct productivi, după o metodologie asemănătoare celei de tabelul 26.22.

Resursele financiare aferente cheltuielilor cu salariile, CAS-ul și CASS-ul personalului indirect productiv se poate estima în cadrul strategiei de o manieră mai generală, prin variația acestor sume față de perioada anterioară în funcție de variația unui indicator care de obicei este cel al cifrei de afaceri. În aceste condiții, drepturile salariale și implicit resursele financiare necesare pentru această categorie de personal se determină ca în tabelul 26.23.

Tabelul 26.23.

Nr.crt.	Centrul de gestiune (secție, atelier, etc.) ¹	Fondul de salarii în perioada anterioară (UV) ²	Indicele de creștere a cifrei de afaceri (%) ³	Fond de salarii necesar necesar (UV) ⁴	CAS (UV) ⁵	CASS (UV) ⁶	Total resurse financiare necesare (UV) ⁷
0	1	2	3	4	5	6	7

- 1) – subdiviziunea organizatorică în care lucrează personalul indirect productiv (muncitori, maiștri, TESA);
- 2) – nivelul cheltuielilor cu salariile personalului indirect productiv din perioada anterioară;
- 3) – cifra de afaceri stabilită prin strategie raportată la cifra de afaceri din perioada anterioară, înmulțit cu 100;
- 4) – se înmulțește nivelul cheltuielilor salariale din perioada anterioară (col.2) cu indicele de creștere al cifrei de afaceri (col.3);
- 5) – se aplică procentul stabilit (25%) la fondul de salarii necesar (col.4);
- 6) – se aplică procentul stabilit (5%) la fondul de salarii necesar (col.4);
- 7) – se face suma coloanelor 4, 5 și 6.

26.3.11. Stabilirea avantajului competitiv

Potrivit concepției lui Michael Porter, la care subscriu cvasimajoritatea specialiștilor din domeniu „avantajul competitiv poate viza, în esență, fie realizarea unui cost redus al produselor sau serviciilor, fie diferențierea acestora în una sau mai multe privințe față de produsele concurenților”³⁶⁹.

³⁶⁹ Porter M.E. - *L'avantage concurrentiel* (Competitive Advantage, 1985) traducere de Ph. De Lavergue, InterEdition, 1986

Obținerea avantajului competitiv prin costuri

Avantajul competitiv constă în a obține niveluri ale costurilor de producție inferioare celor ale concurenților, grație exploatării economiilor de scară, acumulării efectului de experiență sau oricărei alte surse de reducere a costurilor unitare, menținând o anumită paritate sau proximitate în termeni de calitate.

Dacă reducerea costurilor se face în detrimentul calității, acest tip de avantaj competitiv devine inoperant sau chiar nefast. „În cazul în care cumpărătorii nu resimt mare diferență de calitate între produsele firmei și cele ale concurenților, aceasta va avea profituri mai mari decât media³⁷⁰:

- fie pentru că la costuri reduse ea va putea să practice prețuri echivalente celor de pe piață;
- fie pentru că reducerea de preț pe care va consimți să o facă, va rămâne mai mică decât cea a costurilor.

Obținerea avantajului competitiv prin diferențiere

„Diferențierea produselor sau serviciilor constă în a da cumpărătorilor sentimentul că acestea sunt unice, adică fără echivalent pe piață, bazat pe unul sau mai multe atribute la care cumpărătorii sunt sensibili”³⁷¹.

Ca exemple de diferențiere pot fi menționate firmele BMW și Mercedes prin calitate, sau Cartepillar prin serviciul post-vânzare.

Diferențierea generează o rentabilitate peste media concurenților dacă ea permite întreprinderii să beneficieze de o primă în raport cu prețul pieței. Astfel, o firmă care caută să se diferențieze va trebui să selecționeze cu grijă atributele produsului (funcțiile pe care le îndeplinește) pe care ea dorește să le perfecționeze pentru a trece proba de originalitate. Producătorul ar trebui deci să aleagă acel tip de diferențiere care îi permite obținerea celei mai mari diferențe între creșterea prețului și creșterea costului unitar.

În practică, nu este posibil ca întreprinderea să caute o diferențiere pentru toate atributele produsului. În concluzie, diferențierea nu trebuie să se bazeze decât pe anumite elemente, acelea la care clienții sunt mai sensibili, celelalte rămânând nediferențiate.

Adoptarea de către o organizație a unuia dintre cele două tipuri de avantaje competitive (cost scăzut sau diferențiere), depinde de o multitudine de factori: tehnologiile de fabricație utilizate, concepția produselor, controlul calității acestora, importanța acordată publicității, cercetare-dezvoltare, etc.

³⁷⁰ Popa I. - Management strategic, Editura Economică, București, 2004

³⁷¹ Popa I. - Management strategic, Editura Economică, București, 2004

Pentru a depista sursele unui avantaj competitiv, specialiștii au propus diverse modele de analiză, între care cel propus de Michael Porter, denumit „*Lanțul valorii*”³⁷².

Lanțul valorii permite evidențierea activităților efectiv desfășurate de întreprindere, legăturile dintre activități în interiorul întreprinderii și dintre acestea și cele ale furnizorilor, cele specifice canalelor de distribuție și cele ale cumpărătorilor.

Activitățile valoare ale unei întreprinderi se împart în:

- *activități primare*, cele legate nemijlocit de realizarea produsului / serviciului și de vânzarea acestuia, inclusiv satisfacerea serviciilor post-vânzare (logistica internă, operațiile de producție, logistica externă, marketingul și vânzările, service);
- *activitățile de susținere*, cele care asigură intrările materiale, tehnologice și de forță de muncă necesare activităților primare (aprovizionarea, dezvoltarea tehnologică, managementul resurselor umane, activitatea de asigurare a infrastructurii firmei).

Avantajul competitiv poate fi abținut în urma analizei fiecărei activități în comparație cu cele ale concurenților, pentru a vedea prin care activități se poate baza întreprinderea pentru a ieși în avantaj față de respectivii competitori.

26.3.12. Analiza previzională a încadrării în obiective

26.3.12.1. Analiza încadrării în producția fizică

O analiză previzională a încadrării în obiectivele stabilite are ca scop verificarea posibilităților întreprinderii privind asigurarea resurselor necesare la termenele stabilite.

Această verificare se realizează după dimensionarea resurselor materiale, umane și financiare, care se vor compara cu nivelul resurselor de care dispune întreprinderea sau la care are acces, inclusiv prin eventualele credite pe care le poate obține.

Dacă avem în vedere indicatorii prezentați în scenariul ideal dorit, o primă verificare trebuie făcută pentru producția fizică, în sensul că, dacă toate opțiunile strategice ar fi aplicate, inclusiv unele măsuri luate de către management în procesul de aplicare a strategiei, producția fizică ce poate fi obținută este mai mare sau cel puțin egală cu cea din scenariul ideal, caz în care există posibilitatea realizării acestui obiectiv.

Așadar, trebuie calculată producția ce poate fi obținută în condițiile aplicării opțiunilor strategice și măsurilor concrete ce pot fi aplicate în întreprindere și comparată cu producția din scenariul ideal prezentată ca obiectiv. O astfel de lucrare se poate face folosind metoda „produsului reprezentativ” și se poate sintetiza ca în tabelul 26.24.

³⁷² Porter M.E. - *Choix strategiques et concurrence (Competitive strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, 1980) traducere de Ph. De Lavergue, Economica, 1990

Tabelu 26.24

[illegible]

- 1) – denumirea mașinilor pe care se fabrică produsele;
- 2) – numărul de mașini existente în întreprindere;
- 3) – numărul maxim de ore în care mașinile pot funcționa în perioada pentru care se face analiza;
- 4) – denumirea produsului (reperului) care necesită fabricarea pe mașinile respective potrivit tehnologiei de fabricație;
- 5) – producția previzionată pentru perioada elaborării strategiei;
- 6) – denumirea operației tehnologice ce se execută pe grupa de mașini respectivă;
- 7) – timpul exprimat în ore-mașină necesar fabricării unei unități de produs (reper);
- 8) timpul exprimat în ore-mașină necesar fabricării unei unități de produs (reper) reprezentativ pentru grupa de produse (se alege fie norma cu cea mai mare durată, fie norma produsului care ocupă cel mai mare timp de fabricație pe grupade mașini respectivă);
- 9) – se determină prin raportarea normei produsului real la norma produsului reprezentativ (col. 7 / col. 8);
- 10) – se calculează ponderând producția realizată cu coeficientul de echivalență (col. 5 * col. 9);
- 11) – se raportează cantitatea în produse reprezentative pentru fiecare produs la cantitatea totală de produse reprezentative de pe grupa de mașini respectivă (col. 10 / Total pe grupa * 100);
- 12) – se calculează mai întâi totalul pe grupa de mașini prin împărțirea timpului maxim disponibil pe toate mașinile din grupa respectivă la norma de timp a produsului reprezentativ. Apoi, se ponderează acest total cu ponderea din coloana 11 pentru a afla cantitatea de producție posibilă din fiecare produs fabricat pe grupa de mașini respectivă;
- 13) – se calculează prin împărțirea cantității exprimate în produse reprezentative la coeficientul de echivalență (col. 12 / col. 9);
- 14) – se face diferența dintre producția posibilă și producția realizată, ambele exprimate în produse reale (col. 13 – col. 5);
- 15) – se stabilește ca fiind producția de la locul îngust, adică producția maximă ce poate fi realizată la toate operațiile tehnologice (se alege producția minimă de pe coloana 13).

În cazul în care producția maximă ce poate fi obținută pentru fiecare produs este mai mică decât producția din scenariul ideal, ca obiectiv strategic, se trage concluzia că nu se poate realiza acest obiectiv, decât prin investiții în noi utilaje care să conducă la creșterea capacității de producție, la operațiile la care se constată locuri înguste.

Dacă aceste fonduri de investiții pot fi acoperite din resursele proprii sau care pot fi împrumutate în perioada pentru care se elaborează strategia, se trage concluzia că prin prisma acestui obiectiv sunt îndeplinite condițiile potențiale de realizare a respectivului obiectiv strategic. În caz contrar se va revizui acest obiectiv la un nivel posibil de acceptat.

Odată cu încadrarea în obiectivul privind producția fizică, întreprinderea se va

încadra și în cifra de afaceri, care a fost determinată pe baza producției fizice din nivelul stabilit în scenariul ideal.

26.3.12.2. Analiza încadrării în profitul brut

Realizarea profitului brut stabilit în scenariul ideal presupune o determinare a costurilor maxime admisibile stabilite de asemenea în scenariul ideal. Pentru aceasta, este necesar să se realizeze o actualizare a costurilor unitare ținând seama de eventuale creșteri ale prețurilor materiilor prime, materialelor, etc., precum și a cheltuielilor cu munca vie (salarii, impozite pe salarii, CAS, etc.).

Calculul costului unitar actualizat se poate realiza după un model ca cel din tabelul 26.25.

Tabelul 26.25.

Nr. crt.	Articolul de calculație*	Produsul		
		P ₁	...	P _n
0	I	2		n
1	Materii prime directe			
2	Salarii directe			
3	CAS			
4	CASS			
5	Cheltuieli comune ale secției, din care:			
5.1	cheltuieli cu energia pentru forță motrice			
5.2	amortizarea mijloacelor fixe			
5.3	alte cheltuieli comune ale secției			
6	Cost de secție			
7	Cheltuieli generale ale întreprinderii			
8	Cost de producție			

*) Toate articolele de calculație se determină prin ponderarea articolelor de calculație pentru fiecare produs cu indicele de creștere/descrștere de la perioada anterioară la cea pentru care se elaborează strategia întreprinderii.

Pentru verificarea încadrării în profitul brut se va compara totalul costurilor de producție actualizate cu totalul costurilor maxime de producție stabilite ca obiectiv în cadrul scenariului ideal, care asigură realizarea profitului stabilit de asemenea ca obiectiv. Această comparație se prezintă în sinteză în tabelul 26.26.

Tabelul 26.26.

Nr. crt.	Produsul ¹	Obiectivul privind cantatea ² (buc.)	Costul unitar actualizat ³ (UV)	Total cheltuieli ⁴ (UV)
0	I	2	3	4
1	P ₁			
⋮	⋮			
	P _n			
2	Total cheltuieli actualizate ⁵			
3	Total cheltuieli maxim admisibile ⁶			
4	Depășire (+), rezervă (-) ⁷			

- 1) – se vor trece toate produsele fabricate de întreprindere;
- 2) – se trece cantitatea care reprezintă obiectivul din scenariul ideal;
- 3) – se trece costul unitar actualizat din tabelul 2;
- 4) – se determină ponderând costul unitar actualizat cu cantitatea din fiecare produs (col. 2 * col. 3);
- 5) – este reprezentată de suma costurilor produselor (col.4);
- 6) – se preia din scenariul ideal ca total cheltuieli maxim admisibile pentru a realiza profitul brut stabilit ca obiectiv;
- 7) – dacă diferența dintre total cheltuieli actualizate (rând 2) și total cheltuieli admisibile (rând 3) este pozitivă, deci există o depășire înseamnă că nu poate fi realizat profitul stabilit ca obiectiv, decât dacă se iau măsuri suplimentare. Dacă dimpotrivă diferența este zero sau negativă rezultă concluzia că profitul stabilit ca obiectiv se poate realiza.

Dacă întreprinderea poate să realizeze obiectivul privind profitul, deci se poate încadra în nivelul maxim al costurilor de producție se poate concluziona că există toate premisele de aplicare și realizare a strategiei. În caz contrar, se vor concepe măsuri noi prin care să se realizeze acest obiectiv. Dacă pentru aceste măsuri se pot acoperi fondurile necesare din resurse proprii sau atrase obiectivul stabilit pentru profit rămâne, dacă nu se va regândi nivelul profitului stabilit ca obiectiv.

26.3.12.3. Analiza încadrării în productivitatea muncii

Pentru încadrarea în nivelul productivității muncii stabilit ca obiectiv în scenariul ideal este necesar să se determine numărul de personal necesar pentru fabricarea producției fizice ca obiectiv în același scenariu ideal, dar în condițiile normelor de timp cu care s-a lucrat în perioada anterioară care să fie comparat cu numărul de personal corespunzător productivității mncii stabilite ca obiectiv în scenariul ideal.

Sinteza acestor lucrări se prezintă în tabelul 26.27.

Tabelul 26.27

	Produs/ reper ¹	Operația ²	Obiectiv de producție ³ (buc.)	Norma de timp în perioada anterioară ⁴ (ore-om/buc.)	Timp necesar pentru întreaga producție ⁵ (ore-om)	Balanța timpului de muncă pe muncitor ⁶ (ore-om/an)	Necesare de muncitori productivi ⁷
0	1	2	3	4	5	6	7
1	P ₁	1					
		.					
		m					
	⋮						

n	P _n	1					
		.					
		s					
n+1	Total muncitori necesari în condițiile perioadei anterioare ⁸						
n+2	Total personal indirect productiv și TESA ⁹						
n+3	Total personal necesar în condițiile perioadei anterioare ¹⁰						
n+4	Total personal necesar în condițiile productivității ca obiectiv ¹¹						
n+5	Excedent (+), economie relativă necesară (-) ¹²						

- 1) – se trec produsele/ reperatele din nomenclatura de fabricație a întreprinderii;
- 2) – se trec toate operațiile prevăzute pentru reperul (produsul) respectiv în tehnologia de fabricație;
- 3) – se va trece cantitatea prevăzută în obiectivul din scenariul ideal;
- 4) – se trece norma de timp din perioada anterioară perioadei pentru care se elaborează strategia;
- 5) – se determină prin înmulțirea normei de timp pe bucată cu numărul de bucăți (col.3 * col.4);
- 6) – se determină pentru perioada pentru care se elaborează strategia ca timp maxim (ore-om) pe care un om poate să-l lucreze, ținând cont de sărbători, zile de concediu, durata zilei de muncă, etc.;
- 7) – se determină împărțind totalul timpului necesar pentru producție la balanța timpului de muncă (col.5 / col.6);
- 8) – se însumează numărul de muncitori de la toate operațiile și de la toate produsele (suma pe col.7);
- 9) – se determină prin însumarea numărului de muncitori indirect productivi cu personalul TESA;
- 10) - se însumează rândul (n+1) cu rândul (n+2);
- 11) - se determină prin raportarea cifrei de afaceri din scenariul ideal la productivitatea muncii din scenariul ideal;
- 12) - se face diferența dintre rândul (n+4) și rândul (n+3), col. 7.

Dacă diferența este pozitivă înseamnă că poate fi realizată productivitatea muncii ca obiectiv în scenariul ideal, în caz contrar productivitatea muncii nu se poate realiza decât făcând economii relative de personal. Or, dacă aceste economii presupun resurse suplimentare care nu pot fi asigurate de către întreprindere se va regândi nivelul obiectivului privind productivitatea muncii.

După această etapă de analiză previzională se pot definitiva obiectivele strategice, opțiunile strategice, precum și o serie de măsuri necesare îndeplinirii obiectivelor, după care se poate trece la formularea strategiei.

26.3.13. Formularea strategiei

Această etapă reprezintă finalizarea strategiei și redactarea ei în funcție de ultimele verificări și corelări făcute în etapele anterioare. Această redactare finală, concretizată într-un elaborat final, constă în realitate în reformularea eventuală a misiunii, redimensionarea obiectivelor strategice, o nouă alegere a opțiunilor strategice,

o redimensionare a resurselor și o nouă stabilire a termenelor pentru realizarea acestora, dacă s-a constatat, în urma analizei previzionale, că obiectivele stabilite nu vor putea fi realizate cu resursele de care dispune, sau la care are acces întreprinderea.

Atât în procesul de diagnosticare a organizației, a mediului extern al acesteia, cât și în procesul de formulare (redactare) a strategiei se recomandă să fie folosite „Liste de control” (Checklist), cum ar fi: *lista de control pentru analiza organizației, lista de control pentru mediul extern, sau lista de control pentru competitivitate.*

**Listă de control
pentru analiza
organizației**

- Cât de bună este actuala strategie a întreprinderii?
- Cât de bună este performanța întreprinderii, în raport cu competitorii din cadrul ramurii (industriei)?
- La ce concluzii s-a ajuns prin analiza SWOT (puncte forte-puncte slabe-oportunități-pericole);
- Cât de puternică este poziția competitivă a întreprinderii?
- Are întreprinderea un avantaj competitiv? Care?
- Cum stă întreprinderea din punct de vedere al costurilor de producție?
- Care sunt principalele probleme strategice ale întreprinderii?

**Listă de control
pentru mediul
extern**

- Cum este structurată ramura (industria)?
- Cum arată harta grupurilor strategice?
- Barierele de intrare/ieșire din cadrul ramurii sunt mari sau mici?
- Care este stadiul ciclului de viață al produselor din ramura respectivă?
- Care sunt principalele forțe care guvernează creșterea în cadrul ramurii?
- Care sunt principalii factori care influențează raporturile preț-cost-profit?
- Care sunt principalii factori de succes în cadrul ramurii?
- Care sunt principalele căi de a obține profit pe termen scurt și lung?

**Listă de control
pentru
competitivitate**

- Care sunt forțele care guvernează competitivitatea și cât de puternice sunt? (Enumerați cinci forțe principale și analizați natura lor și cât sunt de puternice fiecare)
- Care sunt strategiile, pozițiile pe piață și nivelul competitivității principalilor rivali ai întreprinderii?
- Cine deține principalul avantaj competitiv?
- De care competitori trebuie să ne temem și care trebuie urmăriți?
- Cum se va desfășura competiția în viitor?

Răspunsurile la întrebările din cadrul listelor de control constituie un suport pentru conturarea unei situații a ramurii în care funcționează întreprinderea, a unei situații privind competitivitatea în cadrul ramurii, a unei situații privind activitatea internă a întreprinderii. Toate acestea vor constitui suporturi pentru conturarea unui plan strategic și a unor recomandări pe care să le urmeze întreprinderea în vederea realizării obiectivelor propuse prin strategia elaborată.

În procesul de formulare a strategiei se va prezenta și o situație a organizației, care în sinteză se prezintă ca în tabelul 26.27.

Situația întreprinderii

Tabelul 26.27

1	Indicatori de performanță strategică	Perioada			
	<u>Nivelul</u>	1	2	3	4
-	procentul de piață	-----	-----	-----	-----
-	creșterea vânzărilor	-----	-----	-----	-----
-	profitul net	-----	-----	-----	-----
-	investiții	-----	-----	-----	-----
2	<i>Puncte forte ale întreprinderii</i>	<i>Puncte slabe ale întreprinderii</i>			
3	<i>Oportunități</i>	<i>Pericole</i>			
4	<i>Competitivitatea față de rivali</i>	Evaluarea competitivității			
	<u>Variabilele competitivității:</u>	Pon- dere	Firma proprie	Firma A	Firma B
	• raportul preț / calitate • imaginea firmei • accesul la materii prime • nivelul tehnologiei • capacitatea de prelucrare • atuuri financiare • nivelul costului de producție • capacitatea de distribuție • altele				
	Media evaluării				
Scala de evaluare (1 – foarte slab;5 – foarte puternic)					
5	<i>Caracterizarea poziției competitive (atuuri, avantaje, nevoia de dezvoltare, dezavantaje etc.)</i>				
6	<i>Probleme majore în elaborarea strategiei:</i>				

De asemenea în procesul de formulare a strategiei organizației se impune elaborarea unui plan strategic, care în general trebuie să cuprindă informații ca cele prezentate în tabelul 26.28.

Plan strategic

Tabelul 26.28

1	<i>Direcțiile strategice de bază</i> (misiunea și obiectivele strategice majore) Se reiau din etapele anterioare
2	<i>Opțiunile strategice majore</i> Se reiau cele formulate anterior
3	<i>Schimbările strategice specifice</i> Vizează componentele sistemului de management (structură organizatorică, sistem decizional, sistem informațional, sistem metodologic, etc.) care trebuie să sufere modificări pentru a fi posibilă aplicarea strategiei elaborate.
4	<i>Suportul organizatoric al strategiei</i> Se vor preciza subdiviziunile organizatorice implicate în aplicarea strategiei
5	<i>Recomandări de acțiuni pe termen scurt</i> (cu justificarea acestora): Măsuri concrete necesare aplicării strategiei
6	<i>Recomandări de acțiuni pe termen lung</i> (cu justificarea acestora): Măsuri care se vor lua în perspectiva aplicării strategiei.

26.4. Bibliografie

1. Burduș E. - *Fundamentele managementului organizației*, Ediția a doua, Editura Economică, București, 2007
2. Burduș E. - *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Economică, București, 2008
3. Căprărescu Gh. - *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Economică, București, 2008
4. Chandler A.D. - *Strategy and Structure*, 1962
5. David F. - *Strategic Management*, Macmillan Publishing Company, 1991
6. Dereg Abell F. - *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, N.Y.: Prentice Hall, 1980
7. Drucker P. F. - *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, Harper & Rox, 1974
8. Duncan W.J. - *Management*, Randon House Business Division, New York, 1983
9. Hatten J.K. - *Strategic Management-Analysis and Action*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1987
10. Hax A.C. - *Strategic Management-A Integrativ Perspective*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1984
11. James A.F. - *Management, prentice Hall, Englewood Cliffs*, New Jersey, 1992
12. Stoner R. - *Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992
13. Freeman E. - *Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992
14. Mintzberg H. - *Le management: voyage au centre des organizations* (Mintzberg on Management. I side our Strange World of Organization, 1989) traducere de J.M. Bethar, Ed d'Organization, 1990

12. Mintzberg, H. - *The Strategy Process*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1991
Quinn J.B.
13. Nicolescu O. - *Strategii manageriale de firmă*, Editura Economică, București, 1996
-coordonator-
14. Nicolescu O. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992
Burdus E.
Zorlențan T.
Căprărescu G.
I Verboncu.
Cochină I.
15. Pintilie C. - *Conducerea unităților economice*, A.S.E., București, 1981
16. Popa I. - *Management strategic*, Editura Economică, București, 2004
17. Porter M.E. - *Choix strategiques et concurrence (Competitive strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors)*, 1980)
traducere de Ph. De Lavergue, Economica, 1990
18. Porter M.E. - *L'avantage concurrentiel (Competitive Advantage)*, 1985)
traducere de Ph. De Lavergue, InterEdition, 1986
19. Porter M.E. - *Competitive Strategy*. Free Press, New York, 1980
20. Russu C. *Management strategic*, Editura All Beck, București, 1999
21. Teodorescu N. - *Metode ale cercetării operaționale în gestiunea întreprinderilor*, Editura Tehnică, București, 1972
Boldur G.
Stoica M
Stancu-Minasian I.
Băcilă I.
22. Thomson A.A. - *Reading in Strategic Management*, IRWIN Inc., 1990
Fulmer W.E.
Strickland A.J.
23. Thompson A.A. - *Strategic Management. Concepts and Cases*, BPI/IRWIN, Homewood, Illinois, 1987
Strickland III A.J.
24. Zorlențan T. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998
Burdus E.
Căprărescu G.

CAPITOLUL 27

REPROIECTAREA STRUCTURII ORGANIZATORICE

Funcționarea unei organizații nu poate fi concepută în afara unei organizări structurale prin care personalul să-și cunoască obiectivele și sarcinile ce-i revin, în vederea îndeplinirii obiectivelor fundamentale ale acesteia. În practică, schimbările din domeniul organizării structurale se întâlnesc cel mai frecvent în cadrul organizațiilor existente, dar, și atunci când se creează o nouă organizație se impun o serie de măsuri de organizare structurală, care constau în proiectarea structurii organizatorice.

27.1. Declanșarea procesului de organizare structurală

Proiectarea unei structuri organizatorice

Proiectarea structurii organizatorice a unei organizații se impune, așa cum menționam mai sus, în momentul creării acesteia. Proiectarea structurii organizatorice reprezintă o etapă în procesul de creare a unei noi organizații, a unei noi întreprinderi. Ea este impusă de discrepanța dintre volumul mare de muncă necesar realizării obiectivelor strategice ale organizației, de diversitatea pregătirii necesară realizării acelor obiective, pe de o parte, iar pe de altă parte, de posibilitățile limitate a unei persoane referitoare la munca pe care o poate depune într-o anumită perioadă, și calificarea restrânsă de care aceasta dispune. În aceste condiții, organizatorul trebuie să structureze munca după natura calificării, după nivelul de calificare și după volumul de muncă ce poate fi desfășurat de o persoană într-o perioadă. Toate aceste activități se desfășoară într-o anumită ordine cronologică, folosind anumite metode și tehnici specifice, și se concretizează într-o metodologie de proiectare a structurii organizatorice a viitoarei organizații.

Perfecționarea structurii organizatorice

Odată creată o organizație, pentru care s-a proiectat o structură organizatorică, nu înseamnă că acea structură se poate menține pe toată durata de funcționare a respectivei organizații.

La un moment dat, aceeași structură organizatorică ce s-a dovedit eficientă pentru funcționarea organizației, poate să devină o frână în funcționarea acesteia, ca urmare a schimbărilor care au intervenit în elementele care au stat la baza proiectării structurii, în primul rând în strategia organizației. A menține o astfel de structură depășită, înseamnă a împiedica realizarea obiectivelor, înseamnă în cele mai multe cazuri risipă de resurse, diminuarea competitivității, cu toate efectele nefavorabile pe planul performanței și eficienței.

Rezultă foarte clar că, factorii care determină schimbări în organizarea structurală a unei organizații se regăsesc printre celelalte componente ale organizației, ale managementului acesteia. Spre exemplu, dacă se realizează o schimbare a strategiei organizației, deci implicit a obiectivelor acesteia, pentru realizarea noilor obiective se impun alte „condiții necesare și suficiente” (obiective derivate), alte activități, deci alte funcții, alte posturi, alte relații între acestea, deci o altă structură organizatorică. Sau, dacă se produce o schimbare în sistemul informațional al organizației, aceasta va determina schimbări în structura organizatorică, ș.a.m.d.

Toate acestea declanșează schimbări în structura organizatorică, perfecționări ale acesteia, cu scopul dezvoltării organizației, deci a creșterii eficienței acesteia. Aceste schimbări trebuia abordate însă, de la o cunoaștere aprofundată a structurii organizatorice existente, ele constituindu-se într-un ansamblu de lucrări, care pot fi grupate în metodologia de perfecționare a structurii organizatorice a organizației.

27.2. Atragerea personalului în procesul de organizare structurală

Nevoia atragerii personalului în procesul de organizare structurală

La fel ca în orice proces de schimbare, la implementarea măsurilor de perfecționare a organizării structurale se manifestă, în general tendința de rezistență din partea celor care își simt periclitată poziția pe care o dețineau în vechea structură. O astfel de rezistență este foarte puternică, având în vedere tendința oamenilor de a nu-și pierde privilegiile, de a menține o situație pe care și-au creat-o și în care se simt confortabil. Iar dacă schimbările structurale nu sunt bine înțelese de către cei implicați, chiar dacă acestea favorizează personalul, prin prisma eficienței, ele vor fi întâmpinate cu rezistență. Iată de ce este necesară implicarea personalului în procesul de organizare structurală a organizației.

Cine trebuie atras în procesul de organizare structurală?

În primul rând este necesar să fie implicat managementul organizației, în cazul în care schimbarea organizațională este făcută de către specialiști din afara acesteia. În afara celor care au comandat procesul de schimbare, în cadrul acestuia trebuie atrași toți managerii implicați în aceste procese și a căror activitate va fi afectată de schimbările impuse. Pe parcursul analizei stării sistemului, managerii trebuie să pună la dispoziția specialiștilor în schimbare informațiile de care aceștia au nevoie. Apoi, ei trebuie să facă uz de autoritatea lor pentru ca subordonații să nu se opună desfășurării activităților necesare procesului de schimbare.

Pentru ca cercetarea să fie desfășurată în bune condiții și schimbarea să se impună cu mai multă ușurință, pe lângă manageri, în procesul de schimbare organizațională trebuie să fie atrași și subordonații a căror activitate se va modifica în urma implementării măsurilor de schimbare a structurii organizatorice, pe considerentul că dacă o persoană înțelege necesitatea și utilitatea măsurilor de schimbare, ea nu numai că nu se va opune acestor măsuri, ci va contribui favorabil la aplicarea lor. Imaginați-vă dacă ați accepta schimbarea sarcinilor care vă reveneau în mod curent la locul de muncă, dacă nu sunteți convinși de faptul că această schimbare vă va ușura munca și va contribui la obținerea unor rezultate superioare.

27.3. Metodologia reproiectării structurii organizatorice

Ansamblul lucrărilor necesare schimbării unei structuri organizatorice, cu scopul perfecționării acesteia, se poate grupa, în funcție de ordinea în care se desfășoară, în mai multe etape: *pregătirea cercetării, investigația și analiza și perfecționarea structurii*³⁷³.

27.3.1. Pregătirea cercetării

În această etapă se identifică factorii care determină declanșarea schimbării organizaționale, se stabilește sfera și natura studiului și se fixează obiectivele ce trebuie urmărite în cadrul procesului de schimbare a structurii organizatorice. Principalele subetape (faze) care trebuie parcurse sunt: *identificarea problemelor, precizarea ariei studiului, stabilirea obiectivelor studiului*.

Identificarea problemelor

Identificarea problemelor care determină dereglări în funcționarea structurii organizatorice și implicit declanșarea procesului de schimbare a acesteia. Ansamblul lucrărilor pot fi sintetizate după modelul din tabelul 27.1.

³⁷³ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

Tabelul 27.1

Nr. crt.	Problema	Cauze	Efecte
1.	Stocuri mari de produse finite	- diminuarea vânzărilor - calitate necorespunzătoare	- nerealizarea cifrei de afaceri - nerealizarea profitului

Precizarea ariei studiului

Precizarea ariei studiului se face în funcție de componentele structurii organizatorice care prezintă deficiențe de funcționare, sau de implicațiile factorilor care determină schimbarea. Spre exemplu, dacă se constată ca deficiențele se localizează în domeniul funcțiunii comerciale, sfera de cuprindere a studiului se va rezuma la domeniul organizarea structurală din domeniul comercial ș.a.m.d.

Stabilirea obiectivelor studiului

Stabilirea obiectivelor studiului se face în funcție de sfera de cuprindere, de gravitatea disfuncționalităților, de personalul de care dispune organizația pentru schimbarea organizatorică, precum și de fondurile de care dispune organizația pentru implementarea schimbărilor în domeniul organizatoric.

27.3.2. Investigația și analiza

Această a doua etapă grupează toate activitățile prin care se descrie structura organizatorică existentă, componentele acesteia, se analizează structura existentă, se identifică punctele forte și slabe ale organizării structurale a organizației. De corectitudine desfășurării acestor lucrări depinde calitatea măsurilor de perfecționare a structurii organizatorice și implicit eficacitatea funcționării noii structuri, care se propune în urma implementării măsurilor (schimbărilor) respective. Lucrările specifice acestei etape pot fi grupate în mai multe subetape (faze), după cum urmează: *culegerea și sistematizarea datelor referitoare la structura organizatorică, prelucrarea informațiilor referitoare la obiectivele organizației, analiza structurii organizatorice și raționalizarea structurii organizatorice.*

27.3.2.1. Colectarea și sistematizarea datelor referitoare la structura organizatorică

Pentru a cunoaște structura organizatorică a unei organizații trebuie să se culegă date despre: *regulamentul de organizare și funcționare, organigramă, fișele de post, componentele formale ale structurii organizatorice, atribuțiile compartimentelor și încadrarea cu personal a compartimentelor*³⁷⁴.

27.3.2.1.1. Regulamentul de organizare și funcționare (ROF)

Regulamentul de Organizare și Funcționare (R.O.F.), constituie cea mai completă formă de prezentare și reprezentare a structurii organizatorice a unei

³⁷⁴ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

organizații. El cuprinde ansamblul reglementărilor menite să asigure buna funcționare a organizației pentru care a fost elaborat.

Deși în practica managerială nu există un model standard de R.O.F., fiecare organizație elaborându-și propriul model, se poate aprecia că în majoritate cazurilor acesta cuprinde următoarele părți: *prezentarea generală a organizației, atribuțiile organizației, managementul organizației, compartimentele funcționale și operaționale și precizări finale.*

Prezentarea generală a organizației Prezentarea generală a organizației, în care sunt evidențiate toate elementele de caracterizare a acesteia, această parte cuprinzând:

- dispoziții generale, între care: actul de înființare, contractul de societate, statutul societății, obiectul de activitate;
- prezentare generală a modului de organizare și funcționare a organizației.

Atribuțiile organizației Atribuțiile organizației, care cuprind principalele linii de acțiune ale organizației în vederea realizării obiectului de activitate.

Managementul organizației Managementul organizației, care cuprinde:

- descrierea organismelor de management participativ (Adunarea Generală a Acționarilor, Consiliul de Administrație etc);
- prezentarea și descrierea managerilor executivi ai principalelor domenii (producție, financiar, comercial, resurse umane etc).

Compartimentele funcționale și operaționale Compartimentele funcționale și operaționale, în cadrul căreia se prezintă:

- descrierea tuturor compartimentelor funcționale prin enumerarea atribuțiilor acestora, prezentarea și reprezentarea grafică a relațiilor fiecărui compartiment cu celelalte compartimente (diagramele de relații);
- descrierea tuturor compartimentelor operaționale, prin enumerarea atribuțiilor acestora, precum și a relațiilor cu alte compartimente (diagramele de relații).

Precizări finale Precizările finale evidențiază o serie de elemente cu caracter organizatoric ce nu au fost stipulate în celelalte părți ale ROF, precum și fișele posturilor din cadrul organizațiilor.

27.3.2.1.2. Organigrama

O organigrama generală se caracterizează prin faptul că reprezintă întreaga structură organizatorică a organizației, cu toate domeniile de activitate ale acesteia. Un exemplu de organigramă generală se prezintă în figura 27.1.

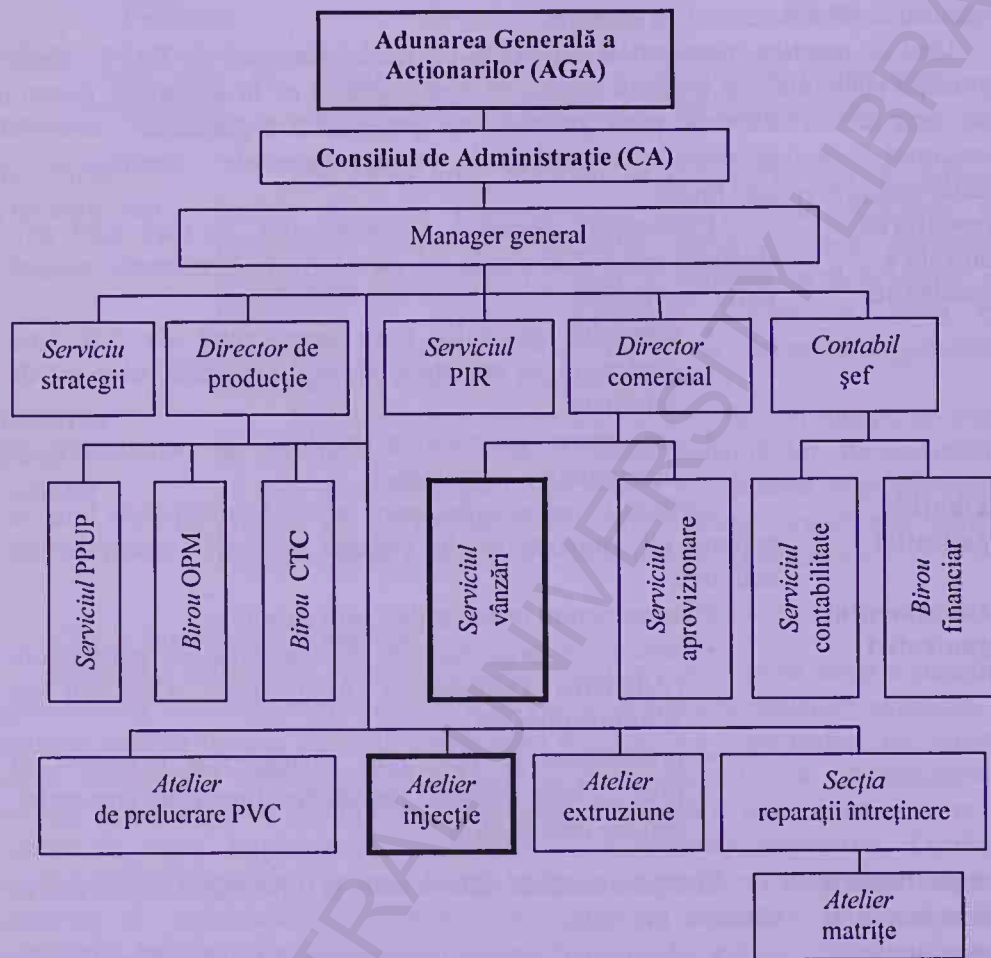


Fig. 27.1. Organigrama unei întreprinderi prelucrătoare

Ca reprezentare grafică a structurii organizatorice, organigrama este formată din dreptunghiuri, reprezentând posturi de management sau compartimente și linii prin care se redau relațiile organizatorice dintre componentele structurii. În cadrul unei organizații pot fi elaborate diferite feluri de organigrame.

Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF) și organigrama pentru o organizație se elaborează de managementul de nivel superior al respectivei organizații, sau se elaborează de specialiști în management și se aprobă de managementul de nivel superior.

27.3.2.1.3. Fișele de post

Așa cum rezultă din definirea fișei postului, aceasta trebuie să cuprindă următoarele componente: *denumirea postului, numele ocupantului postului respectiv,*

obiectivele individuale, sarcinile, competențele, responsabilitățile și cerințe pentru ocuparea postului respectiv. Un exemplu de fișă a postului se prezintă în tabelul 27.2.

Tabelul 27.2.

Nume și prenume	
FIȘA POSTULUI ȘEF ATELIER PRELUCRARE	
1. DESCRIEREA POSTULUI	
1.1. Postul : Șef de atelier	
1.2. Compartimentul: Atelier de prelucrare	
1.3. Nivelul ierarhic: 4	
1.4. Pondere ierarhică: 17	
1.5. Relații organizatorice:	
1.5.1. de autoritate ierarhice: este subordonat managerului general și are în subordine ingineri, maștri	
1.5.2. de cooperare: cu compartimentele de pe același nivel ierarhic	
1.5.3. de control: exercită controlul asupra activităților din subordine	
1.6. Sarcini, competențe și responsabilități:	
- elaborează propuneri de programe de producție asigurând utilizarea integrală a capacităților de producție, valorificarea superioară a materiilor prime, materialelor, combustibililor și energiei;	
- stabilește pe zone sarcinile ce le revin subordonaților și asigură realizarea lor;	
- asigură îndeplinirea ritmică și integrală a programelor de producție conform termenelor stabilite;	
- propune teme pentru re tehnologizarea proceselor de producție, extinderea capacității de producție, creșterea gradului de valorificare a materiilor prime și a materialelor, introducerea în fabricație a unor materiale noi și înlocuirea celor deficitare;	
- asigură respectarea documentației de pregătire a fabricației, încadrarea în normele de consum de manoperă pe produs;	
- elaborează propuneri de investiții;	
- asigură amplasamentele pentru investiții și urmărește realizarea acestora conform graficelor aprobate;	
- avizează recepția investițiilor la care documentația tehnico-economică intră în competența modulului;	
- ia măsuri pentru aplicarea celor mai moderne și eficiente metode de organizare, programare și urmărire a producției, de optimizare a fluxurilor de fabricație, de perfecționare a proceselor de muncă, de întreținere și reparare a mijloacelor fixe și de transport intern;	
- asigură organizarea rațională a tuturo locurilor de muncă, precum și organizarea judicioasă în schimburi a fluxurilor de producție;	
- asigură aplicarea studiilor și proiectelor de organizare, de calcul al capacității de producție și de evidențiere a locurilor de muncă înguste;	
- răspunde de fabricarea și livrarea produselor la parametrii calitativi prevăzuți în specificațiile tehnice de produs;	
- stabilește măsuri pentru asigurarea conformității cu specificațiile tehnice de proces, programele tehnologice de control al calității și planurile calității;	
- asigură respectarea criteriilor de execuție prevăzute în specificațiile tehnice de proces;	
- stabilește măsuri pentru realizarea de produse de calitate superioară;	

- stabilește măsuri pentru reducerea consumurilor specifice, optimizarea stocurilor de materiale, eliminarea cheltuielilor neeconomice din activitatea proprie și creșterea rentabilității produselor;
- asigură funcționarea rațională și întreținerea mijloacelor fixe;
- asigură aplicarea normelor de protecție și igienă a muncii, în vederea prevenirii accidentelor de muncă și a îmbolnăvirilor profesionale, aplicarea metodelor de prevenire și stingere a incendiilor;
- face propuneri pentru fundamentarea planului de aprovizionare;
- elaborează propuneri de norme de stoc pentru materii prime, materiale și piese de schimb;
- ia măsuri pentru preântâmpinarea formării de stocuri supranormative și pentru valorificarea operativă a celor disponibile;
- asigură depozitarea intermediară a materialelor în secție conform condițiilor de depozitare;
- răspunde de realizarea produselor la termenele și în condițiile prevăzute în contracte atât la intern cât și la export;
- asigură utilizarea corespunzătoare a mijloacelor de transport din dotarea modului și ia măsuri pentru optimizarea transportului;
- asigură rezolvarea reclamațiilor și rapoartelor referitoare la calitatea producției, la termenele de livrare sau alte condiții;
- ia măsuri pentru introducerea în fabricație numai a produselor prevăzute în programul de producție;
- organizează orientarea profesională, selecția, promovarea personalului potrivit cerințelor stabilite pentru fiecare loc de muncă, în limitele competențelor acordate;
- stabilește necesarul de personal pe meserii și specializări;
- asigură salarizarea personalului secției conform criteriilor de salarizare stabilite de către societatea comercială în contractul colectiv de muncă;
- aplică politica întreprinderii în domeniul calității, în special referitoare la implementarea și menținerea sistemului calității descris de familia de standarde ISO 9000 și seria EN 45000;
- urmărește problemele referitoare la responsabilitatea managementului, controlul proiectării, controlul documentelor, controlul proceselor, inspecții și încercări, acțiuni corective și preventive, manipulare, depozitare, ambalare, conservare, etc.;
- implementează sistemul calității și procedurile de elaborare a documentelor impuse de acesta;
- asigură instruire pe linie de PM și PSI a personalului din subordine;
- urmărește respectarea normelor de PM, PSI, ROF și ROI, de către personalul din subordine.

2. CERINȚELE POSTULUI

2.1. Competența profesională

2.1.1. Pregătire: *tehnică superioară*

2.1.2. Experiență: *vechime în activități apropiate domeniului de minim 3 ani*

2.1.3. Calități și aptitudini: *rezistență fizică și nervoasă, capacitatea de a sesiza, accepta și aplica noul, calități creativ-inovative, capacitate de analiză și sinteză*

2.2. Competență managerială:

2.2.1. Cunoștințe: *cunoașterea proceselor și a sistemului de management, inclusiv a condițiilor definite de standardele internaționale din familia ISO 9000 și seria EN 45000, cunoașterea principiilor organizării procesuale și structurale,*

	<i>cunoașterea instrumentelor și tehnicilor de management</i>
	2.2.2. Calități și aptitudini manageriale: <i>sănătate, vigoare, răbdare, fermitate, loialitate, onestitate, atașament, caracter, inteligență, capacitate decizională, capacitate de comunicare</i>
	2.3. Cerințe specifice: să urmeze o formă de instruire în domeniul managementului, cel puțin o dată la 5 ani.

27.3.2.1.4. Componentele formale ale structurii organizatorice

Componentele formale ale structurii organizatorice (compartimente, niveluri ierarhice, pondere ierarhică, etc.) pot fi preluate fie din Regulamentul de Organizare și Funcționare, fie din organigrama organizației și se pot prezenta în sinteză ca în tabelul 7.3.³⁷⁵

Tabelul 7.3.

Nr. crt.	Structura Componentele	Total	De management	De producție
1.	Număr (total) de compartimente, din care:	14	9	5
	- servicii	6	6	-
	- birouri	3	3	-
	- secții	1	-	1
	- ateliere	4	-	4
	- laboratoare	-	-	-
2.	Număr (total) de personal, din care:	853	202	651
	- manageri	34	13	21
	- executanți (TESA)	189	189	-
	- muncitori	630	-	630
3.	Număr de niveluri ierarhice	6	6	2
4.	Ponderea ierarhică la nivelul:			
	- director general		12	-
	- director de producție		3	-
	- director comercial		2	-
	- contabil șef		2	-
	- șef serviciu (media)		5	-
	- șef birou (media)		3	-
	- șef de secție (media)		-	31
	- șef atelier (media)		-	4
	- maiștri (media)		-	30

27.3.2.1.5. Prezentarea atribuțiilor compartimentelor

Fiecare compartiment din cadrul structurii organizatorice, în funcție de natura activităților desfășurate, trebuie să cuprindă personal care să fie capabil să desfășoare anumite atribuții, care derivă din respectivele activități specifice. În continuare, din limită de spațiu, vom prezenta atribuțiile, doar pentru două compartimente, în

³⁷⁵ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

realitate fiind necesar să fie cunoscute atribuțiile tuturor compartimentelor din structura organizatorică.

Serviciul Aprovizionare are rolul de a realiza planificarea și realizarea aprovizionării cu materii prime, materiale, combustibil, piese de schimb, precum și de a gospodări aceste resurse. Pentru acest serviciu au fost prevăzute următoarele atribuții³⁷⁶:

- asigură aprovizionarea cu materii prime, materiale, semifabricate, subansambluri necesare realizării programelor de producție, efectuând calcule de fundamentare a necesarului de aprovizionat, pe baza normelor de consum și de stoc aprobate;
- actualizează planul de aprovizionare în funcție de modificările intervenite în structura programelor de fabricație, de re tehnologizări sau de evoluția stocurilor;
- propune norme de stoc pentru produsele aprovizionate pe care le supune spre aprobare și răspunde de respectarea lor;
- participă periodic la recalcularea periodică a normelor mijloacelor circulante pentru produsele aprovizionate;
- efectuează evaluarea subcontractanților pe baza aptitudinii acestora de a satisface condițiile din subcontracte;
- întocmește lista subcontractanților acceptați pentru toate produsele aprovizionate;
- trimite cereri de ofertă pentru produsele aprovizionate de la subcontractanții acceptați, primește ofertele și alege subcontractanții în funcție de calitate, preț și termen de livrare;
- încheie contracte sau emite comenzi pentru produsele de aprovizionat;
- urmărește respectarea disciplinei contractuale de către subcontractanți în ceea ce privește sortimentele, calitatea, termenle de livrare, prețul și întocmește documentele necesare acționării pe baze legale în cazul nerespectării acestora;
- păstrează legătura cu subcontractanții în vederea respectării termenelor de livrare, a priorităților și a condițiilor de livrare;
- ține evidența prețurilor de aprovizionare, întocmește liste de prețuri și le pune la dispoziția celorlalte compartimente;
- urmărește și ia măsuri pentru resucerea cheltuielilor de parovizionare, prin căutarea surselor de aprovizionare mai apropiate și a mijloacelor de transport mai ieftine;
- organizează și participă la recepția cantitativă și calitativă a produselor aprovizionate și face propuneri privind componența comisiilor de recepție;
- avizează plata facturilor la termenele scadente pentru produsele primite și recepționate;

³⁷⁶ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

- preîntâmpină formarea stocurilor supranormative și valorifică pe cele totuși formate;
- primește, gospodărește corespunzător și restituie ambalajele conform clauzelor contractuale;
- organizează spațiul în vederea depozitării produselor pe grupe și sortotipodimensiuni, precum și optimizarea fluxului de depozitare;
- amenajează locurile de primire și livrarea a produselor;
- asigură și ia măsuri pentru funcționarea aparatelor de măsură și control a produselor depozitate;
- asigură depozitarea produselor aprovizionate conform normelor tehnice de depozitare și de prevenire și stingere a incendiilor;
- eliberează la timp produsele aprovizionate în conformitate cu nevoile de consum și succesiune loturilor de fabricație;
- asigură reducerea la minimum a cheltuielilor necesare primirii, depozitării și eliberării produselor aprovizionate;
- organizează colectarea și primirea cantităților de produse nefolosite;
- ține evidența produselor depozitate;
- sesizează operativ organele de decizie asupra diminuării sub limita de siguranță a stocurilor de produse de aprovizionat;
- efectuează, împreună cu comisiile stabilite inventarieri periodice ale produselor depozitate;
- întocmește comenzi de reparare a mijloacelor de transport intern utilizate și face propuneri de casare pentru cele amortizate și care nu mai corespund din punc de vedere tehnic;
- participă alături de alte compartimente la elaborarea unor lucrări privind: procurarea utilajelor necesare depozitării, reducerea consumului de combustibil, recepția calitativă a produselor aprovizionate, etc.;
- întocmește necesarul de piese de schimb pentru mijloacele de transport utilizate;
- furnizează informații referitoare la starea tehnică a mijloacelor de transport utilizate;
- emite comenzi pentru închirierea mijloacelor de transport;
- asigură exploatarea corectă și eficientă a mijloacelor de transport utilizate;
- analizează penalizările aferente activității desfășurate și elaborează propuneri de trecere pe costuri sau recuperarea acestora;
- răspunde de siguranța circulației pe întreg teritoriul întreprinderii.

Serviciul vânzări a fost învetit cu următoarele atribuții, pe care personalul acestuia trebuie să le ducă la îndeplinire³⁷⁷:

³⁷⁷ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

- încheie contracte economice și acceptă comenzi de la clienții interni pentru acoperirea capacității de producție;
- asigură derularea portofoliului de comenzi pentru piața internă urmărind folosirea integrală a capacităților de producție și realizarea ritmică a programului de livrare a produselor;
- înregistrează livrările de produse;
- stabilește prioritățile de livrare în scopul respectării disciplinei contractuale;
- facturează contravaloarea produselor și serviciilor;
- preîntâmpină formarea stocurilor de produse finite fără mișcare, cu mișcare lentă sau supranormative și asigură valorificarea celor care totuși se formează;
- elaborează calcule și studii de prognoză în domeniul vânzării produselor pe piața internă;
- întocmește propuneri de norme de stoc pentru produsele finite și le înaintează spre aprobare conducerii întreprinderii;
- certifică exactitatea și legalitatea prețurilor de facturare precum și a cheltuielilor de ambalare și de transport a produselor;
- rezolvă împreună cu alte compartimente reclamațiile și rapoartele clienților referitoare la calitate, cantitate, ambalaje, termene de livrare sau alte condiții prevăzute în contracte;
- întocmește cataloage, albume și prospecte cuprinzând caracteristicile calitative și domeniile de utilizare ale produselor pe care le fabrică întreprinderea;
- asigură pregătirea loturilor de expedit, ambalajele și documentele de însoțire prevăzute în contracte;
- organizează spațiul în vederea depozitării produselor pe grupe și sortotipodimensiuni, precum și optimizarea fluxului de depozitare;
- asigură și ia măsuri pentru funcționarea aparatelor de măsură și control a produselor depozitate;
- depozitează și conservă produsele finite conform normelor tehnice de depozitare și de prevenire și stingere a incendiilor;
- expediază la timp produsele finite în conformitate cu graficele de livrare și de succesiune a loturilor;
- asigură reducerea la minimum a cheltuielilor necesare primirii, depozitării și eliberării produselor finite;
- ține evidența produselor depozitate;
- efectuează, împreună cu comisiile stabilite, inventarieri periodice a produselor depozitate, întocmind lucrările specifice acestei activități;
- participă la realizarea unor lucrări ce se elaborează de către celelalte compartimente, privind procurarea utilajelor, reducerea consumului, etc.

27.3.2.1.6. Încadrarea cu personal a compartimentelor

Compartimentele din cadrul organizației pentru care s-a prezentat organigrama de mai sus sunt încadrate cu personal conform cu structura prezentată în tabelul 27.4.³⁷⁸

Tabelul 27.4.

Nr. crt.	Compartimentul	Personal grupat după:										
		Total	Tipul posturilor ocupate			Nivelul pregătirii profesionale						Generală
			Conducere	Execuție	Operativ	Superioară			Medie			
						Economică	Tehnică	Alte	Economică	Tehnică	A	
1.	Strategii	11	1	10	-	1	5	-	2	3	-	-
2.	PIR	25	1	24	-	4	12	2	2	3	-	2
3.	PPUP	15	1	14	-	1	9	-	2	2	-	-
4.	OPM	10	1	9	-	1	5	-	2	2	-	-
5.	CTC	12	1	11	-	-	7	-	-	5	-	-
6.	Desfacere	35	1	34	-	5	12	4	4	10	-	-
7.	Aproviz.	35	1	34	-	4	15	2	5	6	-	2
8.	Contab.	25	1	24	-	12	3	-	10	-	-	-
9.	Financiar	21	1	20	-	9	-	-	9	-	-	3
10.	Reparații	150	2	-	150	-	2	-	-	8	140	-
11.	Prelucrare	130	4	-	130	-	1	-	-	4	125	-
12.	Injectie	100	4	-	100	-	1	-	-	5	94	-
13.	Extruziune	110	4	-	110	-	1	-	-	5	104	-
14.	Matrițe	140	4	-	140	-	1	-	-	8	130	-

27.3.2.2. Prelucrarea informațiilor referitoare la obiectivele organizației

Prelucrarea informațiilor referitoare la obiectivele organizației constă în identificarea, din cadrul strategiei organizației, a obiectivelor generale și derivarea acestora în obiective derivate de gradul I, obiective derivate de gradul II, obiective specifice, inclusiv activitățile necesare a fi desfășurate pentru realizarea acelor obiective generale. Operațiunea de derivare a obiectivelor generale se poate sintetiza, ca în tabelul 27.5.

³⁷⁸ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

Tabelul 27.5.

Obiective generale			Obiective derivate de gradul I			Activități	
Cod	Definire	Obiective derivate care participă la realizare	Cod	Definire	Activități necesare realizării	Cod	Definire
O ₁	Creșterea cifrei de afaceri cu 25% anual	O _{1.1} ; O _{1.3} ; O _{1.5} ; O _{1.7} ; O _{1.9}	O _{1.1}	Ceșterea gradului de utilizare a capacității de producție	1; 3; 8; 9	1 3 8 9	Programare Organizare Stabilirea mărimii optime a loturilor Lansarea în fabricație
			O _{1.3}	Creșterea cantității vândute	2; 4; 5	2 4 5	Elaborare programe de marketing Întocmire contracte cu beneficiarii Îmbunătățire CTC
.....							

27.3.2.3. Analiza structurii organizatorice

Analiza critică a funcționării structurii organizatorice, care se poate face din mai multe puncte de vedere, prin prisma: *realizării obiectivelor, respectării principiilor, încadrării cu personal a compartimentelor, încărcării centrelor de decizie, ROF, organigramei, fișelor de post.*

27.3.2.3.1. Analiza structurii prin prisma posibilităților de realizare a obiectivelor

Analiza prin prisma posibilităților de realizare a obiectivelor, care presupune analiza tuturor activităților necesare realizării obiectivelor, identificare în faza anterioară și grupate în tabelul 27.5. Această analiză va scoate în evidență existența sau inexistența fiecărei activități în cadrul organizației, modul în care se exercită în actuala structură, precum și obiectivele derivate și fundamentale la realizarea cărora participă. Lucrările se pot sintetiza ca în tabelul 27.6.

Tabelul 27.6.

Nr. crt.	Activitatea			Obiective derivate la realizarea cărora participă	Obiective generale în care se regăsesc obiectivele derivate
	Denumire	Cod	Situația în actuala structură		
1.	Elaborare programe de marketing	2	Inexistentă în cadrul întreprinderii	O _{1,3}	O ₁
2.	Stabilirea mărimii optime a loturilor de fabricație	8	Loturile se stabilesc, dar în funcție de necesarul pentru fiecare comandă, nu ca mărime optimă	O _{1,1}	O ₁
.....					

27.3.2.3.2. Analiza structurii prin prisma respectării principiilor

Analiza prin prisma principiilor de proiectare și funcționare a structurii organizatorice, presupune verificarea modului în care se respectă fiecare dintre principiile cunoscute. O sinteză a unei astfel de analize se poate prezenta ca în tabelul 27.7.

Tabelul 27.7.

Nr. crt.	Principiul		Deficiențe datorate nerespectării principiilor			
	Denumire	Cerință	Mod de manifestare	Localizare în structură	Materiazare în aspectele	Obiective vizate
1.	Supremația obiectivelor	Fiecare subdiviziune organizatorică trebuie să servească unor obiective derivate, iar structura în ansamblu obiectivelor fundamentale	Inexistența unor activități de elaborare de programe de marketing	Structura de management	Lipsa compartimentului de marketing	O _{1,3} și O ₁
2.	Unitatea de decizie și acțiune	Fiecare subdiviziune organizatorică și fiecare persoană să fie subordonată unui singur manager	Dublă subordonare	Structura de management și de producție	Secția și atelierelor de producție sunt subordonate și Directorului de producție și managerului general	O _{1,1} O _{1,3} O ₁
...						

27.3.2.3.3. Analiza structurii prin prisma încadrării cu personal a compartimentelor

Analiza prin prisma încadrării cu personal a compartimentelor se realizează prin compararea atribuțiilor ce revin fiecărui compartiment, privind numărul de persoane necesare, natura pregătirii personalului necesar îndeplinirii acestor atribuții și nivelul de pregătire cerut de îndeplinirea atribuțiilor, cu numărul de persoane existent în compartimentele respective, natura pregătirii acestora (ca pondere) și nivelul de pregătire a personalului încadrat în respectivele compartimente. Spre exemplu, pentru cele două compartimente, pentru care s-au prezentat atribuțiile, analiza încadrării cu personal poate fi sintetizată ca în tabelul tabelul 27.8.

Tabelul 27.8.

Compartimentul	Comparație între atribuții și personal existent pentru două compartimente, după nivelul și natura pregătirii:									
	Superioară				Medie				Generală	
	Economică		Tehnică		Economică		Tehnică			
	Atribuții	Personal existent	Atribuții	Personal existent	Atribuții	Personal existent	Atribuții	Personal existent	Atribuții	Personal existent
Vânzări	50%	16%	15%	40%	15%	13%	20%	31%	-	-
Aproviz.	53%	13%	23%	48%	12%	15%	12%	18%	-	6%

Din tabelul 27.8, rezultă neconcordanțe între necesarul de personal potrivit atribuțiilor compartimentelor și existentul de personal, rezultat din încadrarea cu personal, atât din punct de vedere al nivelului de pregătire (superioară, medie, generală), cât și din punct de vedere al naturii pregătirii. Spre exemplu, în compartimentul vânzări, potrivit atribuțiilor ce revin acestuia, ar fi necesar personal cu pregătire economică superioară în proporție de 50%, în timp ce în cadrul compartimentului sunt încadrate numai 16% persoane cu o astfel de pregătire. Sau, în compartimentul aprovizionare, potrivit atribuțiilor, ar fi necesare persoane cu pregătire tehnică superioară numai în proporție de 23%, în timp ce existentul de personal cu o astfel de pregătire este de 48%. Aceste neconcordanțe, precum și altele care se pot observa din tabelul 4.8, vor conduce la măsuri de perfecționare a structurii organizatorice, prin prisma încadrării cu personal a compartimentelor, care se vor preciza într-o etapă următoare.

27.3.2.3.4. Analiza structurii prin prisma încărcării centrelor de decizie

Analiza structurii organizatorice prin prisma gradului de încărcare a centrelor de decizie, se poate realiza pe baza indicilor de centralism calculați pentru fiecare centru de decizie din cadrul structurii. Pentru exemplificare, considerăm o întreprindere a cărei organizare structurală se reprezintă prin organigrama din figura 27.2.

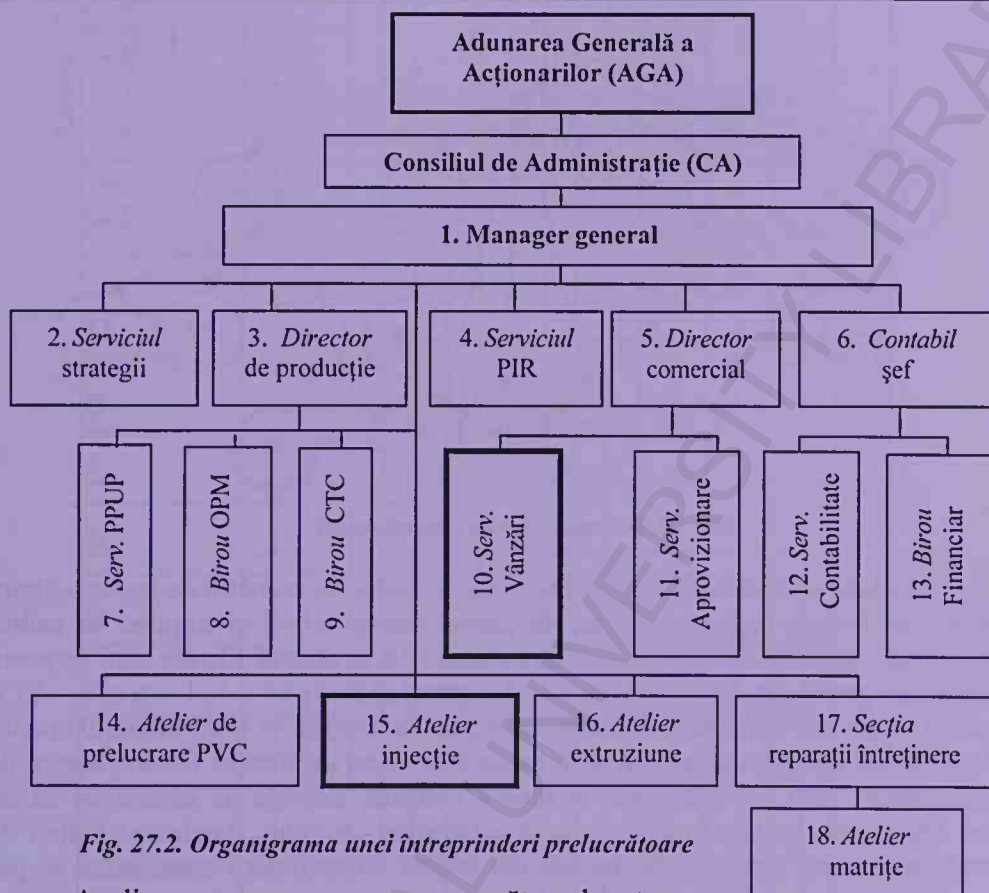


Fig. 27.2. Organigrama unei întreprinderi prelucrătoare

Analiza presupune parcurgerea următoarelor etape:

- Numerotarea centrelor decizionale din cadrul organigramei ce reprezintă structura organizatorică, în urma căreia rezultă organigrama din figura 27.2.
- Organigramei întreprinderii (figura 27.2.) i se asociază un graf, în care nodurile reprezintă centrele de decizie, iar arcele reprezintă relațiile formale de subordonare, ca în figura 27.3.
- Grafului de mai sus i se asociază o matrice a legăturilor (tabelul 27.9.). În cadrul acestei matrice (3) se reprezintă atât pe orizontală (coloanele), cât și pe verticală (liniile), centrele de decizie care se regăsesc în cadrul întreprinderii pentru care se face analiza. Pe coloana principală a matricei se trece liniuță, pentru că se urmăresc legăturile dintre diferite centre de decizie, or pe această coloană se intersectează aceleași centre.

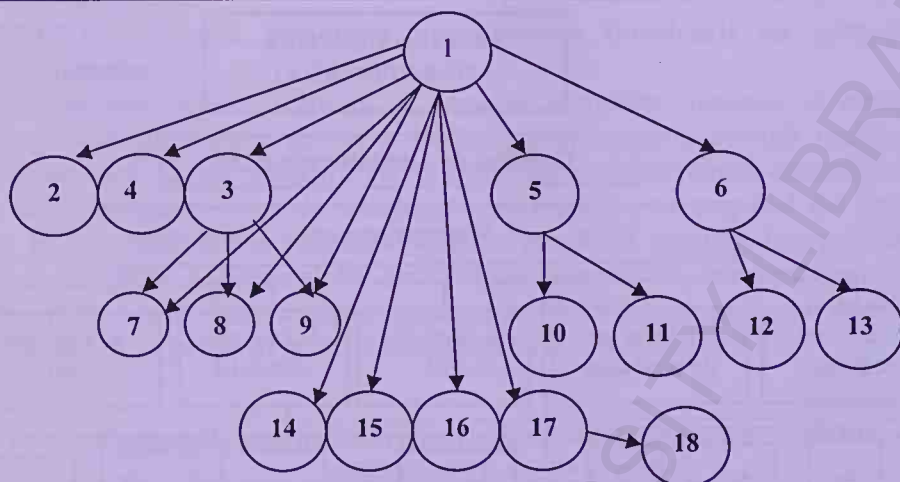


Fig. 27.3. Graful asociat organigramei

Celelalte elemente ale matricei sunt reprezentate de numărul de legături dintre centrele de decizie care se regăsesc în cadrul întreprinderii și implicit în cadrul matricei reprezentate. Spre exemplu, între centrul 18 și centrul 13, așa cum se poate vedea și din graful din figura 7.3. există 4 legături (18-17, 17 – 1, 1 – 6 și 6 – 13). Totodată pe fiecare linie (pentru fiecare centru de decizie) se va trece numărul maxim de legături ale centrului respectiv, apoi se va face suma legăturilor fiecărui centru de decizie, iar în final se va calcula, în ultima coloană, indicele de centralism ca un raport între total legături în graf și suma legăturilor centrului. Analizând indicii de centralism aferenți centrelor de decizie din cadrul întreprinderii considerate se pot trage următoarele concluzii, privind gradul de încărcare a managerilor:

- numărul maxim de legături din graf (4) justifică afirmația că întreprinderea dispune de structură relativ compactă, cu legături informaționale raționale între centrele de decizie;
- centrul de decizie cu cel mai mare indice de centralism (31,92) este reprezentat de managerul general. La o primă analiză acest indice este justificat, având în vedere importanța funcției în cadrul organizației și implicit nevoia unei influențe puternice a managerului general asupra activității de ansamblu a întreprinderii. Dar, la o analiză mai atentă se poate observa că acest coeficient ridicat de centralism se datorează în mare măsură numărului mare de subordonări, inclusiv a atelierelor și secției de producție. Concluzia firească ce se desprinde este referitoare la necesitatea degrevării managerului general, prin schimbarea subordonării atelierelor și secției de producție, eventual directorului de producție, care dispune de pregătirea necesară coordonării acestora.
- centrul de decizie cu indicele cel mai mic de centralism este atelierul matrițe (14,50), aspect firească având în vedere importanța redusă a acestui compartiment.

Tabelul 27.9.

																		$\sum X_i$	$K_i = \frac{\sum \sum X_i}{\sum X_i}$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	$D_{\max}$	
1	-	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	31,92
2	1	-	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	41
3	1	2	-	2	2	1	1	1	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	35
4	1	2	2	-	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	41
5	1	2	2	2	-	3	3	3	1	1	3	3	2	2	2	2	3	3	37
6	1	2	2	2	-	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	2	3	3	37
7	2	3	1	3	3	-	2	2	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	51
8	2	3	1	3	3	2	-	2	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	51
9	2	3	1	3	3	2	2	-	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	51
10	2	3	3	3	1	3	4	4	-	2	4	4	3	3	3	3	4	4	53
11	2	3	3	3	1	3	4	4	2	-	4	4	3	3	3	3	4	4	53
12	2	3	3	3	1	4	4	4	4	4	-	2	3	3	3	3	4	4	53
13	2	3	3	3	1	4	4	4	4	4	2	-	3	3	3	3	4	4	53
14	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	-	2	2	2	3	3	41
15	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	-	2	2	3	3	41
16	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	-	2	3	3	41
17	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	-	1	3	39
18	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	1	-	4	55
																		$\sum \sum X_i$	798

Analiza pe baza indicilor de centralism are după cum se poate vedea unele urmări în îmbunătățirea structurii organizatorice, dar nu surprinde în totalitate aceste defecțiuni. Spre exemplu, în structura prezentată mai multe centre de decizie au același indice de centralism (7- Serviciul PPUP – 15,64 și 9 – Birou CTC – 15,64). Totuși aceasta nu înseamnă că cele două centre de decizie sunt la fel de încărcate, dacă se are în vedere numărul de decizii care se elaborează și mai ales importanța acestora. De aceea este necesară o analiză mai detaliată a respectivelor centre de decizie.

O astfel de analiză mai detaliată se poate realiza, pentru diferențierea centrelor de decizie care au aceiași indici de centralism, pe baza intensității legăturilor informaționale. Intensitatea legăturilor informaționale este determinată în principal de:

- cantitatea de informații cu care este alimentat și pe care o emite un centru decizional, determinată de frecvența informațiilor, pe baza entropiei informaționale, în care probabilitățile sunt înlocuite de frecvența de transmitere a informațiilor;
- importanța informațiilor prin prisma importanței deciziilor la care sunt utilizate.

Pe baza acestor elemente se poate determina *coeficientul de intensitate a legăturilor* (C), după relația³⁷⁹:

$$C = -\alpha \cdot F_i \log F_i$$

în care:

F_i – frecvența informației;

α - importanța informațiilor.

Un exemplu de calcul al acestui coeficient este dat în tabelul 27.10.

Tabelul 27.10.

Legătura din graf	Informația	Frecvența anuală	Nivel de importanță	Coeficient de importanță a legăturilor
2 – 1	- Perspectiva de dezvoltare a întreprinderii	5	6	$C = -6.5 \log_5 = 0,16$
	- Propuneri de alternative strategice	3	6	$C = -6.3 \log_3 = 0,11$
.....				

Se calculează suma coeficientului pe fiecare legătură, apoi suma pe centru de decizie, care va sta la baza analizei, pentru diferențiere a centrelor de decizie cu același indice de centralism, luându-se măsurile ce se impun pentru echilibrarea supraîncărcării acestor centre și implicit a managerilor respectivi.

Analiza modalităților de reprezentare a structurii organizatorice, care vizează ROF, organigrama și fișele posturilor. Aceste modalități vor fi analizate în raport de

³⁷⁹ Dumitrescu M (coordonator) - *Enciclopedia conducerii întreprinderii*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1981

cerințele care trebuie respectate, privind structura fiecărei modalități și regulile de elaborare a lor.

27.3.2.3.5. Analiza modului de întocmire a FOF

Întrucât nu există un model standard privind structura ROF, din analiza acestei forme de reprezentare a structurii organizatorice a întreprinderii pe exemplu căreia explicăm metodologia de raționalizare, se poate constata că, în general acest regulament cuprinde, în cele cinci părți, toate informațiile necesare caracterizării respectivei structuri. Desigur că nu a fost posibil, din cauză de spațiu, de a fi prezentat ROF-ul integral, ci au fost prezentate doar părțile componente, cu descrierea acestora. Dar, considerând că el cuprinde toate informațiile descrise în partea de prezentare a structurii organizatorice, se poate considera un punct forte al organizării structurale a întreprinderii respective.

27.3.2.3.6. Analiza modului de întocmire a organigramei

Dacă se au în vedere principalele reguli de întocmire a unei organigrame, referitor la organigrama întreprinderii luată pentru exemplificare, se pot evidenția următoarele deficiențe (puncte slabe):

- nerespectarea corespondenței între mărimea dreptunghiurilor prin care se reprezintă o anumită subdiviziune organizatorică (ex. AGA, CA, manager general) și amplexarea obiectivelor, atribuțiilor, competențelor și responsabilităților ce le revin;
- grosimea dreptunghiurilor prin care se reprezintă anumite subdiviziuni organizatorice (ex. serviciul desfacere și atelier injecție) este în dicordanță cu celelalte subdiviziuni organizatorice care se află pe același nivel ierarhic și care se caracterizează aproximativ prin aceeași amplexare a obiectivelor, atribuțiilor, competențelor și responsabilităților ce le revin;
- nerespectarea principiului unității de decizie și acțiune prin dubla subordonare a unor compartimente (serviciul PPUP, biroul OPM și biroul CTC), atât directorului de producție, cât și managerului general.

27.3.2.3.7. Analiza modului de întocmire a fișelor de post

Fișele de post din cadrul întreprinderii analizate au fost elaborate asemănător cu fișa de post prezentată în tabelul 27.2., pentru șeful atelierului de prelucrare PVC. Din analiza modului de elaborare a acestor fișe de post au rezultat următoarele concluzii:

- insuficientă prezentare a cerințelor pe de o parte solicitate de postul respectiv și pe de altă parte deținute de titularul postului;
- insuficientă detaliere a relațiilor ocupantului postului respectiv cu alte posturi din cadrul întreprinderii;
- sarcinile competențele și responsabilitățile sunt prezentate sub forma unei enumerări comune, fără a evidenția fiecare dintre aceste caracteristici ale postului și mai ales fără a asigura echilibrul care trebuie să existe între acestea;

- insuficientă precizare a competențelor și responsabilităților ce revin ocupantului postului, în îndeplinirea sarcinilor ce-i revin.

27.3.3. Raționalizarea structurii organizatorice

După ce a fost analizată structura existentă, sub toate aspectele, în funcție de deficiențele constatate, se vor propune măsuri de perfecționare a acesteia. Lucrările din această etapă pot fi grupate în următoarele sub-etape (faze): *elaborarea măsurilor de perfecționare a structurii organizatorice, experimentarea măsurilor de perfecționare și consemnarea schimbărilor în structură, prin modificarea organigramei, modificarea fișelor de post și modificarea ROF-ului.*

27.3.3.1. Elaborarea măsurilor de perfecționare a structurii organizatorice

Elaborarea măsurilor de perfecționare a structurii organizatorice, ca răspunsuri la disfuncționalitățile constatate cu ocazia analizei critice se poate sintetiza în tabelul 27.11.

Tabelul 27.11.

Nr. crt.	Măsura de perfecționare	Obiectivul derivat vizat	Resurse necesare		Efecte scontate	
			Umane	Financiare	Pe plan funcțional	Pe plan economic
1.	Încadrarea unor persoane specializate în marketing	$O_{1,3} ; O_1$	5	Salariile aferente persoanelor	Promovare a mai bună a produselor	Cheltuieli suplimentare
2.	Încadrarea unor specialiști în PPUP	$O_{1,1} ; O_1$	2	-	Economi la cheltuielile de producție	Reducerea costurilor
3.	Crearea unui compartiment de marketing	Respectarea principiului supremației obiectivelor	5	Salariile aferente persoanelor	Cunoașterea pieței Promovare a produselor	Cheltuieli suplimentare
4.	Trecerea atelierelor și secției de producție numai în subordinea directorului de producție	-Respectarea principiului unității de decizie și acțiune -Degrevarea managerului general care are un coeficient de centralitate prea mare	-	-	Încărcarea mai bună a centrelor de decizie. Apropierea conducerii de execuție	-
5.	Creșterea ponderii economicștilor în compartimentul „Desfacere”	Concordanța dintre natura atribuțiilor și calificarea personalului încadrat	-	-	Îmbunătățirea fundamentării deciziilor	-

6.	Reducerea ponderii personalului cu pregătire tehnică superioară	Concordanța dintre natura atribuțiilor și calificarea personalului încadrat	-	-	-	Reducerea fondului de salarii aferent personalului încadrat
7.	Corectarea modului de reprezentare a unor compartimente în cadrul organigramei	Respectarea regulilor de elaborare a organigramei	-	-	Informații mai corecte referitoare la structura organizatorică	-
8.	Restructurarea fișelor de post după modelul prezentat în tabelul 4.12	Îndeplinirea mai bună a obiectivelor individuale	-	-	Îmbunătățirea motivării și controlului personalului	-

27.3.3.2. Experimentarea măsurilor de perfecționare a structurii organizatorice

Experimentarea măsurilor de perfecționare presupune ca organizația să funcționeze o anumită perioadă cu schimbările prevăzute prin aplicarea măsurilor de perfecționare, după care dacă acestea se dovedesc eficiente, ele să fie operaționalizate.

27.3.3.3. Consemnarea schimbărilor în structura organizatorică

Consemnarea schimbărilor în structura organizatorică presupune o serie de modificări în modalitățile de reprezentare a structurii, adică în:

- schimbarea organigramei
- schimbarea ROF
- schimbarea fișelor posturilor.

Odată cu aceste schimbări efectuate se va contura noua structură organizatorică ce va corespunde noilor obiective și condiții din cadrul mediului extern și intern ale organizației.

27.3.3.3.1. Modificarea organigramei

Noua organigramă trebuie să țină seama de toate modificările propuse privind crearea de noi compartimente, desființarea unor compartimente, de modificarea unor relații de subordonare, dar și de respectarea regulilor privind forma de prezentare a acesteia. Având în vedere măsurile propuse anterior, o nouă organigramă îmbunătățită se prezintă în figura 27.4.

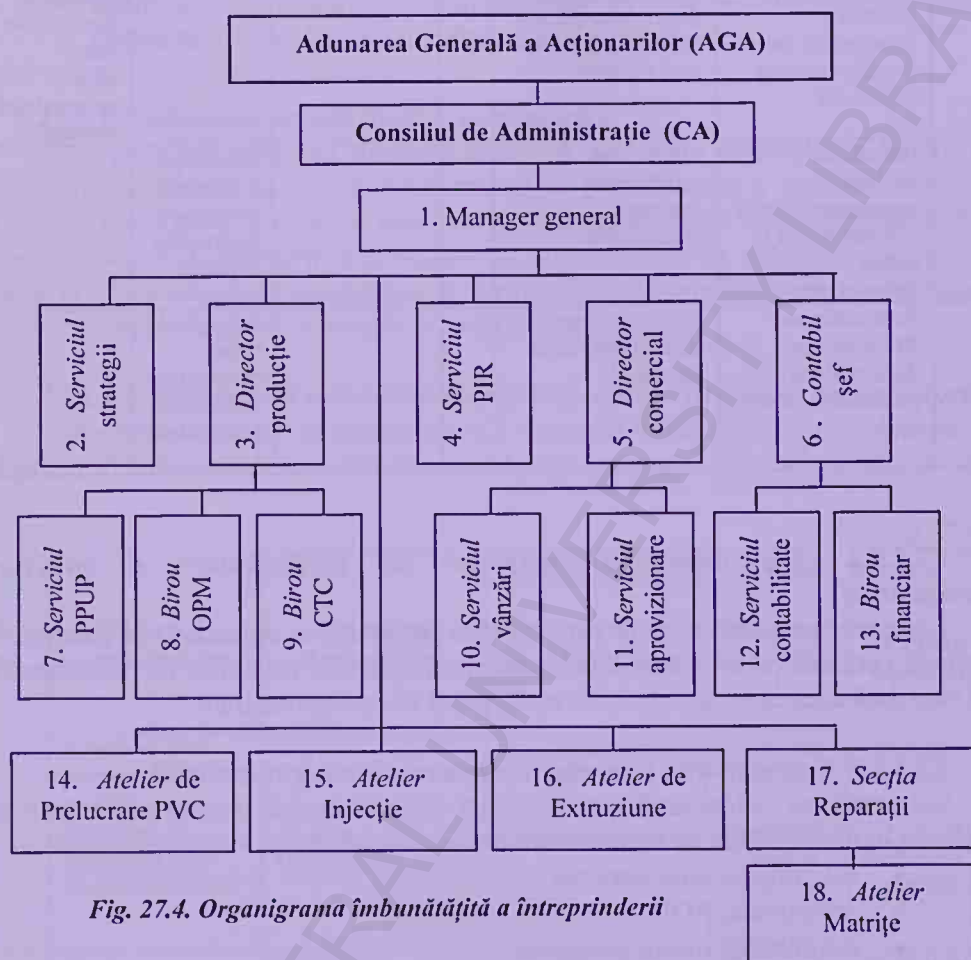


Fig. 27.4. Organigrama îmbunătățită a întreprinderii

27.3.3.3.2. Modificarea fișelor de post

Fișele posturilor se elaborează (tabelul 27.12.) de către șefii de compartimente pentru toți membrii compartimentului pe care-l conduc, împreună cu ocupantul fiecărui post. Acordul ocupantului postului asupra conținutului fișei postului este necesar pentru o motivare superioară a angajaților, a subordonaților pentru realizarea obiectivelor individuale și implicit a sarcinilor în condițiile unor competențe și a unor responsabilități corespunzătoare.

Tabelul 27.12.

S.C.S.A.			
Compartimentul			
FIȘA POSTULUI			
Denumire :			
Titular			
Obiective individuale:			
Cerințe pentru ocuparea postului			
Nr. Crt.	Cerințe		Observații
	Solicitate de post	Deținute de titular	
0	1	2	3
a.	Studii		
b.	Limită de vârstă -minim -maxim		
c.	Experiență minimă în domeniu		
d.	Valoarea minimă admisă pentru testul de: - competență profesională - evaluator - negociator, etc.		
e.	Calități necesare: - perseverență - spirit de echipă - spirit de inițiativă - rezistență fizică - creativitate - capacitatea de a promova noului, etc.		
f.	Alte cerințe: - starea sănătății - limbi străine cunoscute - permis de conducere auto, etc.		
0	1	2	3
5. Relații			
a.	Ierarhice: - subordonat - nu este subordonat		
b.	Funcționale: - cu serviciul..... - cu secția		
c.	Colaborare: - cu secția..... - cu compartimentul....		
d.	Control		
6. Sarcini, competențe și responsabilități			
Nr. Crt.	Sarcini	Competențe	Responsabilități
a.			
b.			

Așa cum este prezentată în tabelul 27.12., fișa postului răspunde exigențelor privind îndeplinirea obiectivelor individuale, a sarcinilor, competențelor și responsabilităților membrilor unei organizații. Ceea ce se respectă mai puțin în practica managerială din țara noastră vizează cerințele postului, care nu întotdeauna sunt precizate, caz în care este dificil să se poată ocupa posturile cu personal corespunzător. Dar, cel mai frecvent, în fișele posturilor din cadrul organizațiilor românești nu se precizează competențele și responsabilitățile aferente multiplelor sarcini prevăzute.

De asemenea, sarcinile cu care sunt prevăzute posturile din cadrul unei organizații sunt formulate de o manieră generală, ceea ce face dificilă utilizarea fișelor posturilor ca instrumente de management eficace.

În modelul prezentat, se poate observa la punctul șase că se va urmări ca pentru fiecare sarcină prevăzută a se desfășura de către ocupantul unui post să se prevadă și competența cu care trebuie investită respectiva persoană pentru a putea îndeplini sarcinile și obiectivele individuale, precum și responsabilitate pe care o are ocupantul postului pentru neîndeplinirea sarcinilor și obiectivelor înscrise în fișă.

27.4. Metodologia de proiectare a structurii organizatorice

Schimbările care au loc în mediul economic se concretizează și în crearea de noi organizații în general și de noi întreprinderi productive în special, pentru care se impune proiectarea unei structuri organizatorice. În aceste condiții, specialistul nu pornește de la o structură existentă, ci de la strategia viitoarei organizații, de la obiectivele acesteia. Într-un astfel de proces, lucrările de concretizare a structurii organizatorice sunt grupate în alte etape, a căror număr și conținut diferă de etapele de perfecționare a unei structuri organizatorice existente. Practica managerială a scos în evidență, pentru proiectarea unei structuri organizatorice noi etapele de mai jos.

27.4.1. Determinarea posturilor și funcțiilor

În cadrul acestei etape, organizatorul trebuie să stabilească numărul de posturi și funcții care sunt necesare desfășurării activităților pentru realizarea obiectivelor strategico-tactice, precum și a naturii pregătirii ocupanților respectivelor posturi și funcții. Acest proces cuprinde mai multe sub-etape (faze), și anume:

- *detalierea obiectivelor fundamentale în obiective derivate de gradul I, de gradul II, specifice și activități.* Această fază are ca scop identificarea tuturor activităților necesare a fi desfășurate de către personalul organizației.
- *stabilirea volumului de muncă, pe nivel de pregătire și după natura pregătirii, necesar desfășurării activităților și îndeplinirii obiectivelor.* În raport de nivelul de pregătire și de natura pregătirii reclamată de desfășurarea activităților, cu scopul îndeplinirii obiectivelor se va stabili volumul de muncă în „om-ore”.
- *stabilirea funcțiilor și posturilor, necesare desfășurării activităților.* Funcțiile se vor stabili în raport de natura activităților ce trebuie desfășurate, iar posturile, pe fiecare categorie de activități, se vor stabili

prin raportarea volumului de muncă necesar unei categorii de activități, la numărul de „om-ore” pe care le poate efectua o persoană într-un an. Procedând astfel pentru toate categoriile de activități, se poate determina numărul și felul posturilor din cadrul viitoarei organizații.

27.4.2. Stabilirea compartimentelor

După ce au fost stabilite funcțiile și posturile necesare în cadrul organizației, pentru a îndeplini obiectivele acesteia, pentru o desfășurare normală a activității, organizatorul trebuie să ia în considerare raporturile dintre posturi și funcții și să le grupeze după omogenitatea și / sau complementaritatea lor. Lucrările din cadrul acestei etape se pot grupa în următoarele faze:

- *gruparea posturilor*, după omogenitatea și / sau complementaritatea lor, astfel încât să se poată realiza o colaborare în desfășurarea activităților și în îndeplinirea sarcinilor aferente fiecărui post.
- *constituirea compartimentelor*, prin subordonarea unui număr de posturi omogene și/sau complementare, către unui manager, în raport de pregătirea, calitățile și deprinderile acestuia, care să asigure o pondere ierarhică rațională.
- *stabilirea relațiilor dintre posturi în cadrul fiecărui compartiment*, care să asigure coerență în îndeplinirea sarcinilor ce revin fiecărui ocupant al unui post.

27.4.3. Stabilirea relațiilor organizatorice

Funcționalitatea organizației impune stabilirea relațiilor dintre componentele organizatorice ale acesteia. Ca atare, în procesul de organizare structurală trebuie stabilite raporturile dintre compartimentele organizației și dintre acestea și managerii situați la diferite niveluri ierarhice. Toate aceste lucrări se pot concretiza în următoarele faze:

- *gruparea compartimentelor*, după natura, omogenitatea activităților și a pregătirii personalului care le compun. Spre exemplu, vor fi grupate toate compartimentele în care activitățile sunt de natură financiar-contabilă.
- *stabilirea funcției de manager și a managerului pentru fiecare grupă de compartimente*.
- *stabilirea relațiilor dintre compartimente*, în funcție de necesitatea colaborării între componenții acestora.
- *stabilirea raporturilor de subordonare cu incidență spre managementul de nivel superior și implicit a funcțiilor și posturilor de manageri de pe nivelurile ierarhice medii și superioare*.

27.4.4. Consemnarea structurii

După ce au fost practic stabilite componentele structurii organizatorice (posturi, funcții, compartimente, relații organizatorice, niveluri ierarhice), acestea se vor

reprezenta prin intermediul principalelor modalități de reprezentare a structurii organizatorice. Aceste lucrări se concretizează în următoarele faze:

- *elaborarea organigramei.*
- *elaborarea Regulamentului de Organizare și Funcționare (ROF).*
- *elaborarea fișelor posturilor.*

27.4.5. Evaluarea structurii organizatorice

Structura organizatorică a unei noi întreprinderi (organizații), după ce a fost proiectată, înainte de a fi pusă în aplicare este necesar să fie evaluată. Evaluarea se poate face ca și în cazul analizei unei structuri deja existente, din mai multe puncte de vedere, ceea ce înseamnă că se face în mai multe faze, și anume:

- *evaluarea prin prisma respectării principiilor de organizare structurală.*
- *evaluarea prin prisma posibilităților de realizare a obiectivelor.*
- *evaluarea prin prisma gradului de încărcare a centrelor de decizie (pe baza indicilor de centralism).*
- *evaluarea prin prisma eficienței structurii organizatorice.*

27.5. Bibliografie

1. Boone L.E.
Kurtz D.L. - *L'entreprise d'aujourd'hui. Structure et dynamique*, Les Editions HRW, Montreal, 1983
2. Burduș E. - *Fundamentele managementului organizației, Ediția a doua*, Editura Economică, București, 2007
3. Burduș E.
Căprărescu Gh.
Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale, Ediția a treia*, Editura Economică, București, 2008
4. Dumitrescu M
(coordonator) - *Enciclopedia conducerii întreprinderii*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1981
5. James A.F.
Stoner R.
Freeman E. - *Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992
6. Nicolescu O.
Burduș E.
Zorlențan T.
Căprărescu G.
Verboncu I.
Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992
7. Pintilie C. - *Conducerea întreprinderilor, Vol.I, Lito ASE*, 1981
8. Teodorescu M.
Boldur G.
Stoica M
Stancu-Minasian I.
Băcilă I.
9. Russu Corneliu - *Organizarea structurală-informațională a întreprinderii*, Editura Politică, București, 1978
10. Zorlențan T.
Burduș E.
Căprărescu G. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998

CAPITOLUL 28

PERFEȚIONAREA SISTEMULUI INFORMAȚIONAL

28.1. Declanșarea schimbărilor în sistemul informațional

Dintre toate componentele managementului organizației, sistemul informațional este supus celor mai frecvente și radicale schimbări, datorită ritmului accelerat al înnoirii în acest domeniu. Declanșarea acestor schimbări poate fi determinată de multiple cauze, dar între cele mai frecvente pot fi menționate următoarele:

- *adoptarea de către organizație a unei noi strategii*, care presupune noi obiective, care la rândul lor impun alte condiții (necesare și suficiente) pentru realizare și implicit folosirea altor informații, circuite informaționale, etc., deci o schimbare în cadrul sistemului informațional al organizației;
- *schimbări în cadrul structurii organizatorice*, prin crearea de noi posturi, funcții, compartimente, relații organizatorice, care impun alte circuite informaționale, fluxuri informaționale, folosirea cu o frecvență diferită a altor informații, în general un alt sistem informațional;
- *disfuncționalități în fundamentarea și elaborarea deciziilor*, la oricare dintre nivelurile ierarhice sau dintre centrele decizionale impun informații noi, circuite și fluxuri informaționale noi, deci parțial sau total un alt sistem informațional;
- *evoluțiile în domeniul modernizării și diversificării mijloacelor de tratare a informațiilor* pot impune adoptarea acestora de către organizație, prin schimbări care trebuie produse în sistemul informațional.

28.2. Metodologia de reprojectare (perfecționare) a sistemului informațional

Metodologia de (re)projectare a sistemului informațional cuprinde „*ansamblul etapelor ce trebuie parcurse pentru (perfecționarea), sau proiectarea sistemului informațional, împreună cu metodele folosite în cadrul respectivelor etape*”³⁸⁰.

³⁸⁰ Burduș E. Căprărescu G. Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

Reproiectarea sistemului informațional se referă la sistemul informațional al unei organizații existente, și are ca scop perfecționarea acestuia în vederea adaptării la noile condiții interne și/sau externe, iar proiectarea sistemului se referă la o organizație nouă pentru care trebuie conceput și constituit un sistem informațional. Așadar, avem de a face practic cu două metodologii, care dispun de etape diferite și de un conținut diferit al acestor etape.

Reproiectarea (perfecționarea) sistemului informațional existent al unei organizații presupune desfășurarea mai multor lucrări, care după omogenitatea lor și mai ales după succesiunea în care se realizează, pot fi grupate în mai multe etape: *definirea ariei și cerințelor studiului, analiza detaliată a sistemului existent, elaborarea noului sistem îmbunătățit, implementarea noului sistem informațional îmbunătățit*³⁸¹.

28.2.1. Definirea ariei și cerințelor studiului

În cadrul acestei etape se urmărește stabilirea și delimitarea activităților sau funcțiilor care vor fi analizate în vederea perfecționării sistemului informațional. Aceste lucrări se pot grupa în mai multe sub-etape sau faze, între care: *declanșarea studiului, stabilirea temei, prezentarea problemelor, stabilirea obiectivelor studiului, elaborarea studiului preliminar*.

Declanșarea studiului

Declanșarea studiului poate fi cauzată de o serie de cauze între care:

- acumularea unor fenomene negative în cadrul activității sau funcțiunii respective;
- deficiențe în informarea centrelor de decizie și de execuție din activitatea sau funcțiunea respectivă;
- disfuncționalități ale componentelor sistemului informațional al activității respective, etc.

Stabilirea temei

Stabilirea temei studiului de perfecționare a sistemului informațional, pe baza cauzelor care determină declanșarea respectivului studiu. Cu această ocazie se va preciza sfera de cuprindere în raport de activitățile la care urmează să se aducă perfecționări ale sistemului informațional.

Trebuie precizat faptul că sfera de cuprindere va viza fie anumite activități din cadrul organizației și nu subdiviziuni organizatorice, fie ansamblul activităților desfășurate. Precizarea corectă a sferei de cuprindere, implicit a tematicii studiului va permite să se evidențieze toți suportii informaționali utilizați și să se descrie circuitele și fluxurile informaționale în întregime. Restrângerea sferei de cuprindere la un compartiment funcțional, spre exemplu, nu permite descrierea și analiza completă a componentelor sistemului informațional al unei activități.

³⁸¹ Burduș E. Căprărescu G. Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale, Ediția a treia*, Editura Economică, București, 2008

Prezentarea problemelor

Prezentarea problemelor de rezolvat prin re-proiectarea sistemului informațional se realizează pe baza unei analize de tip „cauză-efect”, conform căreia fiecare problemă poate reprezenta un efect al unei cauze. Un instrument practic utilizat în această fază este „*tabloul problemelor derivate din analiza cauză-efect*”, prezentat în tabelul 28.1.

Tabelul 28.1

Nr. crt.	Problema	Cauze	Efecte
1.	Întârzieri în livrarea produselor finite	Depășirea termenelor de fabricare a produselor	- Încasarea unor facturi cu întârziere; - Deteriorarea relațiilor cu clienții.
2.	Depășirea termenelor de fabricare a produselor	Lansarea în fabricație cu întârziere a unor componente	- Depășirea termenelor de finalizare a fabricației; - Utilizarea necorespunzătoare a capacității de producție.
3.	Lansarea în fabricație cu întârziere a unor componente	- Deficiențe în procesul de informare privind recepția materialelor; - Deficiențe în declanșarea activității de lansare în fabricație.	- Creșterea duratei ciclului de fabricație al produselor; - Creșterea costului de producție

Rezultă din cele prezentate că este necesară o analiză a sistemului informațional din activitățile de recepție a materialelor și de lansare în fabricație.

Stabilirea obiectivelor studiului

Obiectivele studiului reprezintă niveluri de performanță ce urmează a fi atinse în urma efectuării studiului de perfecționare a sistemului informațional. Aceste obiective vor fi stabilite pentru echipa de cercetare, care întreprinde studiul și nu se confundă cu obiectivele strategice, tactice sau operative ale organizației care trebuie realizate de către managementul organizației.

Elaborarea unui studiu preliminar

În cadrul unui studiu preliminar se analizează, în general, elemente referitoare la:

- caracteristicile tipologice ale organizației care influențează sistemul informațional. Spre exemplu, societatea comercială este persoană juridică română și își desfășoară activitatea în conformitate cu legile românești și cu prevederile actului constitutiv. Se vor prezenta:

- obiectul de activitate;
- organizarea structurală;
- managementul organizației;
- relațiile organizației cu mediul extern;
- restricțiile sistemului informațional analizat.

Spre exemplu, în procesul de perfecționare nu există restricții decât cele legate de eficiența și eficacitatea acestuia, în buna funcționare a respectivei organizații.

Rezultatele unei astfel de analize se vor grupa într-un „studiu preliminar”, care va constitui bază de analiză detaliată a sistemului informațional supus cercetării.

28.2.2. Prezentarea sistemului informațional existent

Obiectivele acestei etape constau în cunoașterea temeinică a sistemului informațional existent, identificarea aspectelor critice și stabilirea principalelor direcții de perfecționare.

Odată precizată aria de cuprindere a studiului, echipa de cercetare va căuta să cunoască foarte bine sistemul informațional existent, mai ales dacă membrii echipei sunt din afara organizației, dar și dacă aceștia sunt din interior, deoarece s-ar putea ca ei să nu fi fost implicați direct în toate activitățile pentru care se urmărește analiza.

Această etapă presupune mai multe lucrări care pot fi grupate, după natura și specificul lor în mai multe faze, între care: *inventarierea documentelor (suportii informaționali) implicate în sistem, descrierea sistemului informațional (informații, circuite, fluxuri, proceduri), reprezentarea grafică a sistemului informațional existent, inventarierea informațiilor folosite în cadrul sistemului existent.*

28.2.2.1. Inventarierea documentelor (suportii informaționali) implicate în sistem

Pentru exemplificare, consideră că cercetarea se referă la două activități: de „recepție a materialelor” și de „lansare în fabricație”, în cadrul cărora principalele compartimente implicate sunt depozitul de materiale, compartimentul aprovizionare, compartimentul de contabilitate și gestiunea bazei de date, iar principalele documente folosite sunt cele prezentate în tabelul 28.2.

Tabelul 28.2.

Nr. crt.	Denumire document	Activitatea în care se folosește	Nr. exemplare	Când se întocmește	Cine întocmește	Termen de predare	Cine aprobă	Destinația	Loc de arhivare
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Fișa de magazie	Recepția și livrarea materialelor din magazie	1	La nevoie	Magazioner	Rămâne la magazie	Magaziner	Magazie	Magazia de materiale
2.	Notă de intrare-recepție (NIR)	Recepția materialelor	3	La nevoie	Gestionarul depozitului	După completare	Șef compartiment	Aprovizionare	Magazie Contabilitate
3.	Bon de materiale	Lansare în fabricație	2	La nevoie	Compartiment lansare	După completare	Șef Compartiment	Magazie	Magazie Secție Contabilitate

Suportii informaționali ai documentelor descrise mai sus se prezintă în fig.28.1., fig.28.2. și fig.28.3.

FIȘA DE MAGAZIE							Pagina
Unitatea							
Magazia		COD		U/M	Preț unitar		
					Lei	B	
Material, produs, sort, calitate, marcă, profil, dimensiune				Stoc normat	Stoc de siguranță		
Document			Intrări	Ieșiri	Stoc	Număr de control	Data și semnătura de control
Data	Număr	felul					

Fig.28.1. Fișa de magazie

28.2.2.2. Descrierea sistemului informațional

Descrierea secvențelor de sistem informațional pentru cele două activități este următoarea:

„Recepția materialelor în depozitul de materiale se face pe baza Notei de intrare-recepție (NIR), care se întocmește de către gestionarul depozitului de materiale, în trei exemplare. Exemplarul trei rămâne la depozit, unde se arhivează, iar celelalte două se transmit serviciului de aprovizionare, unde după ce se înregistrează cantitatea, exemplarul unu se arhivează, iar exemplarul doi se trimite la serviciul contabilitate. După ce se înregistrează în contabilitate cantitatea prevăzută, se trimite la gestionarul bazei de date pentru înregistrare, în vederea calculării stocurilor, iar în final se întoarce la contabilitate unde se arhivează”³⁸².

„Compartimentul de lansare în fabricație întocmește Bonul de materiale (D₁), în două exemplare care sunt trimise în secția de fabricație, unde șeful de secție semnează pe primul exemplar. Apoi, cele două exemplare din bonul de materiale se trimit la magazia de materiale, unde se scoate Fișa materialului (D₂), pentru a fi notată în aceasta cantitatea care se va elibera și se va recalcula stocul, după care fișa se arhivează. Se completează, de către magazioner, pe cele două exemplare ale bonului de materiale cantitatea de material eliberată, după care se arhivează. Un exemplar din bonul de materiale, rămâne la magazie iar al doilea exemplar este trimis, împreună cu materialul în secția de producție”.³⁸³

³⁸² Burduș E. Căprărescu G. AndroniceanuA. - *Managementul schimbării organizaționale, Ediția a treia*, Editura Economică, București, 2008

³⁸³ Burduș E. Căprărescu G. AndroniceanuA. - *Managementul schimbării organizaționale, Ediția a treia*, Editura Economică, București, 2008

Unitatea NOTĂ DE INTRARE RECEPȚIE NR
 Data.....
 Se recepționează mărfurile furnizate de.....din localitatea.....
 cu auto (vagon) nr..... conform facturii (aviz de expediție) nr.....din data de.....

Nr. crt.	Denumire produs	U.M.	Cant.	Furnizor						Preț unit. fără TVA	TVA afer. adaos	Preț unit. cu amăn.	Valoare la preț cu amăn.	Din care TVA			
				Preț unitar	Valoare	TVA		Adaus comercial						Pe UM	Total		
						%	Suma										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
				PRIMIT ÎN GESTIUNE													
COMISIA DE RECEPȚIE																	
Nume și prenume				Semnătura				Nume și prenume				Data				Semnătura	

Fig. 28.2. Notă de intrare - recepție

Unitatea			Produs, lucrare (comandă)			BON DE CONSUM (COLECTIV)				
Nr. doc.	Data Ziua Luna Anul	Cod predător	Cod primitor	Nr. comandă Cod produs		Cod	U/M	Cantitatea eliberată	Preț unitar	Valoarea
Nr. crt.	Denumirea materialelor	Cont		Cantitatea necesară						
		Debitor	Creditor							
	Șef compartiment			Gestionar			Primitor			

28.2.2.3. Reprezentarea grafică a sistemului informațional existent

Astfel de descrieri trebuie însoțite, pentru o analiză a tuturor componentelor sistemului informațional de reprezentări grafice, care se pot prezenta fie sub formă de reprezentare pe orizontală a sistemului informațional, fie sub forma reprezentării pe verticală.

Pentru activitatea de „recepție a materialelor” reprezentarea grafică pe orizontală este redată în figura 28.4.³⁸⁴

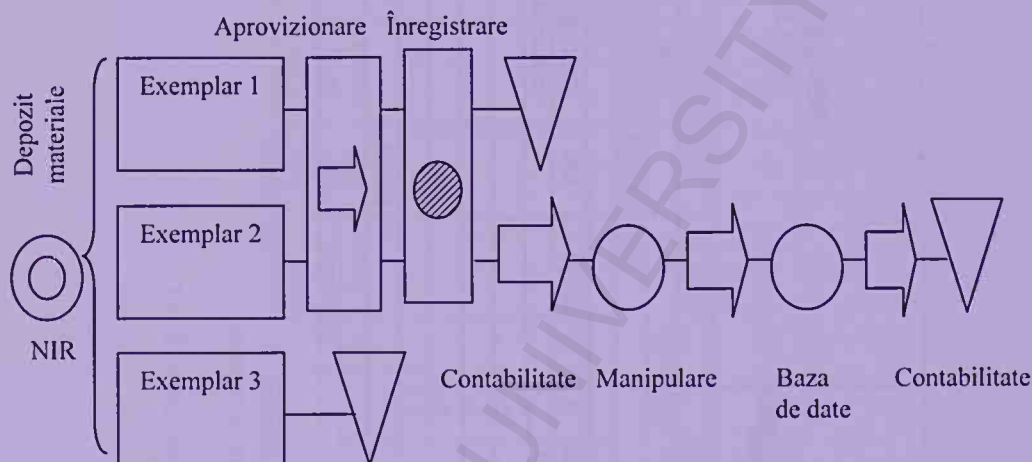
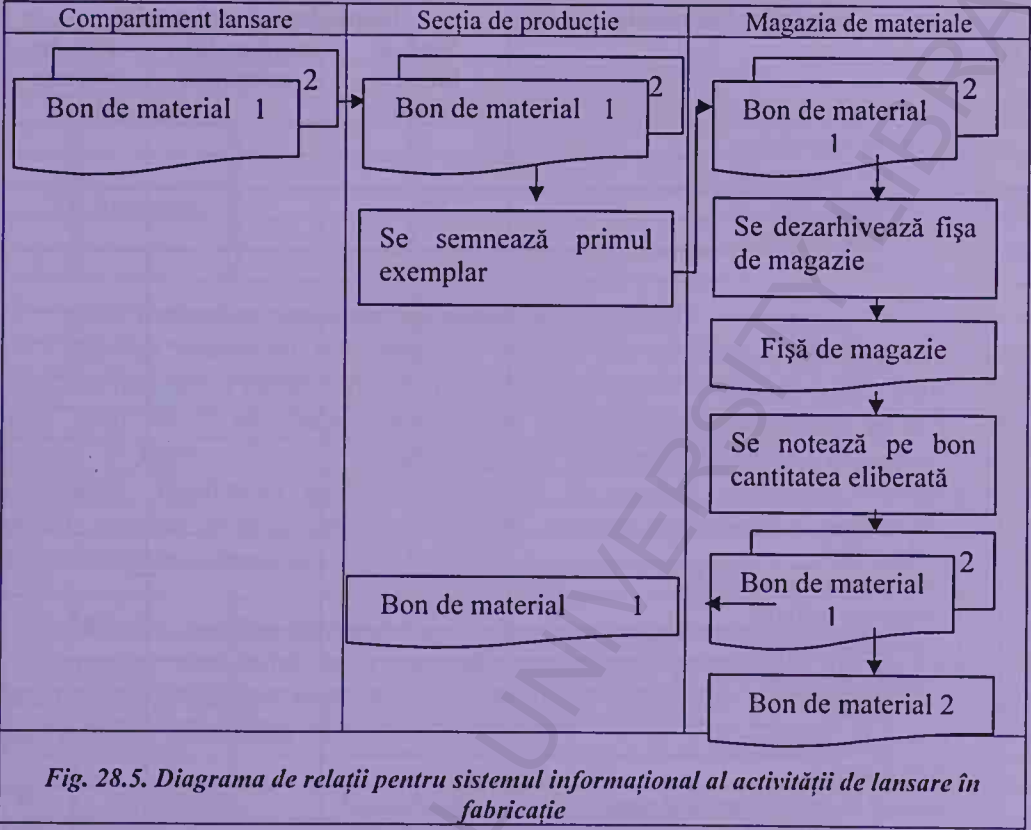


Fig. 28.4. Reprezentarea grafică orizontală a sistemului informațional al activității de recepție a materialelor

Pentru activitatea de „lansare în fabricație”, reprezentarea grafică se poate realiza prin diagrama de relații, care redă documentele implicate în sistem, circuitul acestora din momentul generării sau intrării lor în sistem, până la ieșirea, distrugerea sau arhivarea lor, precum și compartimentele unde se efectuează anumite operații asupra documentelor. Reprezentarea grafică a unei astfel de diagrame este redată în figura 28.5.³⁸⁵

³⁸⁴ Burduș E. Căprărescu G. Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

³⁸⁵ Burduș E. Căprărescu G. Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008



28.2.2.4. Inventarierea informațiilor folosite în cadrul sistemului existent

Scopul acestei lucrări constă în posibilitatea unei analize a volumului de informații utilizate, a gradului de repetabilitate a folosirii informațiilor în cadrul suportilor informaționali utilizați și prin acestea a identificării unor deficiențe majore ale sistemului informațional, cum ar fi redundanța, sau supraîncărcarea canalelor de comunicații. Totodată pot fi evidențiate informațiile inutile sau informațiile lipsă din cadrul sistemului informațional existent.

Inventarierea informațiilor folosite în cadrul sistemului, împreună cu identificarea lor în documentele (suportii informaționali) utilizate se poate prezenta ca în tabelul 28.3.

Tabelul 28.3.

Nr. crt.	Denumire informație	Denumirea documentului		
		Notă de intrare-recepție	Bon de materiale	Fișă de magazie
1.	Denumire produs	X	X	X
2.	Unitatea de măsură	X	X	X
3.	Cantitatea	X	X	X
4.	Preț unitar	X	X	X
5.	Valoarea	X	X	X
6.	TVA	X		
7.	Adaus comercial	X		
8.	Preț unitar fără TVA	X		
9.	TVA aferent adaus	X		
10.	Preț unitar cu amănuntul	X		
11.	Valoarea la preț cu amănuntul	X		
12.	Furnizor	X		X
13.	Localitatea	X		
14.	Data livrării	X		
15.	Data predării materialului	X		
16.	Denumire material		X	X
17.	Cantitatea necesară		X	
18.	Număr comandă		X	
19.	Cod produs		X	
20.	Cantitatea de material		X	
21.	Cod material		X	X
22.	Unitate de măsură material		X	X
23.	Cantitatea eliberată			
24.	Preț unitar material		X	X
25.	Valoare material		X	
26.	Magazia			X
27.	Stoc normat			X
28.	Stoc siguranță			X
29.	Document			
30.	Cantitate intrată			X
31.	Cantitate ieșită			X
32.	Stoc			X
33.	Data operației			X
34.	Semnătura		X	X

28.2.2.5. Prezentarea mijloacelor de tratare a informațiilor

Mijloacelor de tratare a informațiilor folosite în cadrul activităților prezentate mai sus sunt cele din tabelul 28.4.

Tabelul 28.4.

Nr. crt.	Tipul de mijloc de tratare a informațiilor	Denumire	Ponderea în diferite activități
1	2	3	4
1.	Manual	Stiloul	În majoritatea activităților pentru completarea tipizatorilor
2.	Electronic	PC	În redactarea unor situații informaționale

28.2.3. Analiza sistemului informațional existent

Analiza sistemului informațional existent are ca scop evidențierea punctelor forte, dar mai ales a punctelor slabe (disfuncționalităților) sistemului informațional. În acest scop vor fi analizate, practic toate componentele sistemului informațional, precum și măsura în care acesta respectă principiile specifice de proiectare și funcționare. Realizarea analizei presupune, în general, parcurgerea următoarelor lucrări: *analiza prin prisma principiilor, analiza deficiențelor major și analiza componentelor sistemului.*

28.2.3.1. Analiza sistemului prin prisma principiilor de proiectare

Analiza sistemului informațional prin prisma principiilor de proiectare și funcționare presupune evidențierea modului de respectare a principiilor specifice, după modelul din tabelul 28.5.

Tabelul 28.5.

Nr. crt.	Principiul	Semnificația principiului	Domenii în care nu se respectă	Efectele nerespectării
1	2	3	4	5
1.	Unitatea metodologică a tratării informațiilor	Asigurarea unei concepții unitare de culegere și prelucrare a informațiilor care să faciliteze schimbul acestora între compartimente.	- în contabilitate se înregistrează manual iar în aprovizionare se prelucrează automat	- dificultăți în schimbul de informații dintre aprovizionare și contabilitate
2.	Asigurarea flexibilității sistemului informațional	Adaptarea permanentă a sistemului informațional la schimbările din mediul intern și extern al organizației	- în domeniul contabilității nu se folosesc aplicații informatice	- volum de muncă considerabil pentru prelucrarea informațiilor
3.	Concentrarea asupra abaterilor esențiale	Transmiterea selectivă a informațiilor, astfel încât receptorul să primească numai informațiile de care are nevoie	- în domeniul producției nu se folosește managementul prin excepții	- folosirea inefficientă a managerilor din domeniul producției

28.2.3.2. Analiza deficiențelor majore ale sistemului informațional

Analiza deficiențelor majore ale sistemului informațional poate fi sintetizată ca în tabelul 28.6.

Tabelul 28.6.

Nr. crt.	Deficiența constatată	Semnificația	Cauze generatoare	Activitățile influențate	Efecte
1	2	3	4	5	6
1.	Redundanță	Prelucrarea repetată a unor informații	Insuficienta corelare a activităților	- Contabilitate - Baza de date	Consum nejustificat de muncă
2.	Supraîncărcarea canalelor de comunicații	Transmiterea unor informații inutile unor centre de prelucrare	Lipsa unei raționalizări a sistemului informațional	- Transmiterea exemplarului doi din NIR la contabilitate înainte de trecerea acestuia pe la baza de date	- Consum de muncă suplimentar

28.2.3.3. Analiza componentelor sistemului informațional

Componentele sistemului informațional sunt: *informațiile, circuitele informaționale, fluxurile informaționale, procedurile informaționale și mijloacele de tratare a informațiilor.*

- o analiză a informațiilor prin prisma respectării cerințelor de raționalitate conduce la concluzia unei lipse de oportunitate în activitatea de recepție a materialelor;
- o analiză a circuitelor informaționale pe baza reprezentărilor grafice a sistemului informațional, pentru a evidenția punctele de prelucrare nejustificate, sau chiar situații de redundanță scoate în evidență circuitul prea lung al exemplarului doi din NIR;
- o analiză a fluxurilor informaționale cu scopul evidențierii deficiențelor prin prisma cantității de informații, gradului de încărcare a acestora, precum și a vitezei cu care se transmit informațiile centrelor de prelucrare, scoate în evidență cantitatea prea mare a informațiilor în activitatea de înregistrare a materialelor;
- analiza procedurilor utilizate în prelucrarea informațiilor, cu scopul evidențierii acelor care nu mai corespund cerințelor și care conduc la nerespectarea unor principii specifice ale sistemului informațional, evidențiindu-se calculul necorespunzător al mărimii lotului de lansat în fabricație;
- analiza suporturilor informaționali utilizați, prin prisma modului de concepere a lor, a informațiilor care sunt prezentate și a gradului de adaptare la exigențele centrelor de prelucrare a informațiilor, evidențiază lipsa din bonul de materiale a informația privind mărimea lotului de lansat în fabricație;

- analiza mijloacelor de tratare a informațiilor utilizate, scoate în evidență ponderea mare a mijloacelor manuale de tratare a informațiilor.

În urma tuturor acestor analize vor fi evidențiate deficiențe ale sistemului informațional existent, care pot fi sintetizate ca în tabelul 28.7.

Tabelul 28.7.

Nr. crt.	Deficiența constatată	Activitatea în care se manifestă	Cauze generatoare	Efecte	
				Asupra componentelor sistemului de management	Asupra realizării obiectivelor organizației
1	2	3	4	5	6
1.	Lipsa de oportunitate a informațiilor	Recepția materialelor	Înregistrarea materialelor în magazie cu întârziere	Dificultăți în coordonarea activităților de producție	Întârzieri în fabricarea produselor
2.	Circuitul informațional al exemplarului doi din NIR pre lung	Înregistra-rea în contabilitate	Transmiterea documentului la contabilitate apoi la baza de date și înapoi la contabilitate	Tendința de supra dimensionare a compartimentului de contabilitate	Costuri de producție suplimentare
3.	Flux informațional cu o cantitate prea mare de informații	Înregistra-rea materialelor în contabilitate	Circuite informaționale necorespunzătoare	Dificultăți în luarea deciziilor	Costuri suplimentare
4.	Procedură informațională necorespunzătoare	Calculul necesarului de materiale	Calcularea necorespunzătoare a lotului de lansat în fabricație	Decizii de slabă calitate	Imobilizări de fonduri
5.	Bonul de materiale necorespunzător	Lansarea în fabricație	Lipsa informațiilor referitoare la mărimea lotului optim de lansat în fabricație	Coordonarea activităților de producție	Costuri suplimentare cu imobilizarea unor fonduri
6.	Utilizarea unor mijloace manuale de prelucrare a informațiilor	Producție	Insuficienta pregătire a personalului implicat	Luarea unor decizii cu întârziere	Întârzieri în livrarea produselor către beneficiari

28.2.4. Elaborarea noului sistem informațional îmbunătățit

În această etapă se urmărește, ca pe baza punctelor forte și slabe ale sistemului informațional existent, să se conceapă și să se proiecteze măsuri de perfecționare, prin a căror aplicare să se obțină un nou sistem informațional îmbunătățit. Etapa presupune elaborarea mai multor lucrări care pot fi grupate în mai multe faze: *formularea măsurilor de perfecționare, elaborarea proiectului general, elaborarea proiectului de detaliu al noului sistem informațional și stabilirea avantajelor noului sistem îmbunătățit*³⁸⁶.

28.2.4.1. Formularea măsurilor de perfecționare

Formularea măsurilor de perfecționare a sistemului informațional se realizează pe baza deficiențelor constatate în etapa de analiză. Aceste măsuri vizează în primul rând componentele sistemului informațional, dar și corelarea acestuia cu celelalte componente ale sistemului de management al organizației. Se recomandă ca aceste măsuri să fie sintetizate ca în tabelul 28.8.

Tabelul 28.8.

Nr. crt.	Măsura de perfecționare	Cauzele vizate	Resurse necesare aplicării	Efectele scontate
1	2	3	4	5
1.	Elaborarea unei aplicații informatice pentru activitatea de contabilitate	- nerespectarea principiului unității metodologice a tratării informațiilor; - costuri suplimentare - utilizarea în continuare a mijloacelor manuale de tratare a informațiilor	- specialiștii de care dispune întreprinderea	- reducerea costurilor de producție; - operativitate crescută a prelucrării informațiilor; - fundamentarea mai riguroasă a deciziilor din domeniu
2.	Scurtarea circuitului informațional al exemplarului doi din NIR, prin eliminarea transmiterii lui la baza de date datorită prelucrării automate a informațiilor în cadrul contabilității	- circuit informațional nejustificat de lung; - eliminarea prelucrării repetate a informațiilor (redundanță);	-	- creșterea operativității asigurării informațiilor; - reducerea costurilor de producție.

³⁸⁶ Burduș E. Căprărescu G. Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale, Ediția a treia*, Editura Economică, București, 2008

3.	Scurtarea circuitului informațional al bonului de materiale, prin transmiterea lui de la compartimentul de lansare direct în magazia de materiale, după care exemplarul unu revine în secția de producție	- circuit informațional nejustificat de lung; - supraîncărcarea canalelor de comunicații; - concentrarea asupra abaterilor esențiale.	-	- creșterea operațiunii asigurării informațiilor; - reducerea costurilor de producție.
4.	Înlocuirea procedurii actuale de calcul a lotului de lansat în fabricație cu o formulă de calcul a lotului optim	- mărimi nejustificate a stocurilor de materiale; - costuri suplimentare	-	- reducerea costurilor de producție; - coordonarea mai bună a activității de lansare cu cea de producție.
5.	Reproiectarea bonului de materiale prin introducerea informației privind mărimea lotului optim de lansat în fabricație	- lipsa informației privind mărimea optimă a lotului de fabricație; - stocuri prea mari de materiale.	-	- reducerea costului de producție; - coordonarea mai bună a activității de lansare în fabricație cu cea de producție.

28.2.4.2. Elaborarea proiectului general al noului sistem informațional

Elaborarea proiectului general al noului sistem informațional presupune conturarea principalelor circuite informaționale, precizarea punctelor de prelucrare a informațiilor și de luare a deciziilor, stabilirea principalelor proceduri și mijloace de tratare a informațiilor.

Pentru exemplele de mai sus, în care se prezintă doar două scurte secvențe dintr-un sistem informațional mult mai complex, este dificil să se prezinte proiectul general al noului sistem informațional, întrucât lipsesc părți importante din sistem. Dar, pot fi identificate principalele direcții de acțiune, între care:

- schimbarea circuitelor informaționale pentru exemplarul doi din NIR și pentru cele două exemplare din bonul de materiale;
- reproiectarea bonului de materiale;
- schimbarea unor proceduri informaționale.

28.2.4.3. Elaborarea proiectului de detaliu al noului sistem informațional

Elaborarea proiectului de detaliu al noului sistem informațional, care presupune conceperea, proiectarea și realizarea tuturor componentelor sistemului informațional de care depinde buna funcționare a acestuia. În această etapă:

- se definitivează circuitele și fluxurile informaționale;

- se precizează toate procedurile folosite în prelucrarea informațiilor;
- se stabilesc punctele de prelucrare a informațiilor;
- se stabilesc metodele și tehnicile de culegere a informațiilor;
- se proiectează și se realizează suportii informaționali ce vor fi utilizați;
- se precizează modalitățile de folosire a mijloacelor de tratare a informațiilor;
- se elaborează programele pe calculator care vor fi utilizate în cadrul sistemului informativ.

Proiectul de detaliu al noului sistem informațional se va finaliza printr-o descriere a acestuia la fel cum s-a descris sistemul informațional existent și printr-o reprezentare grafică sub formă de flowchart sau diagramă de relații. Astfel, prima secvență de sistem informațional se va schimba astfel:

„Recepția materialelor în depozitul de materiale se face pe baza Notei de intrare-recepție (NIR), care se întocmește de către gestionarul depozitului de materiale, în trei exemplare. Exemplarul trei rămâne la depozit, unde se arhivează, iar celelalte două se transmit serviciului de aprovizionare, unde după ce se înregistrează cantitatea, exemplarul unu se arhivează, iar exemplarul doi se trimite la serviciul contabilitate unde se arhivează”³⁸⁷.

Corespunzător acestei secvențe de sistem informațional îmbunătățit, reprezentarea grafică va fi cea din figura 28.7.³⁸⁸

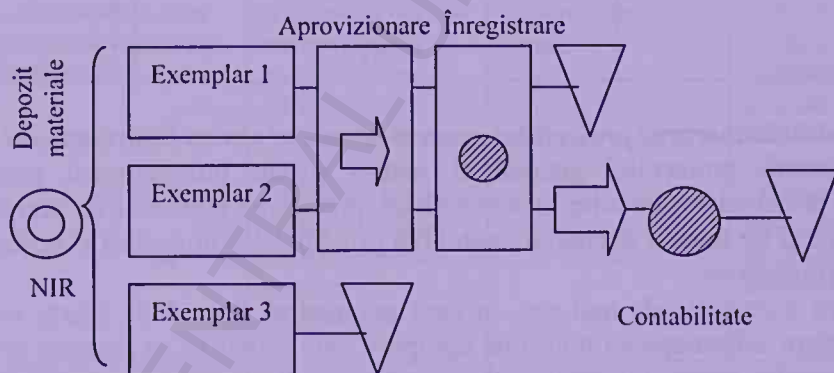


Fig. 28.7. Reprezentarea grafică orizontală a sistemului informațional îmbunătățit

A doua secvență de sistem informațional prezentată în etapa de analiză se va schimba astfel:

„Compartimentul de lansare în fabricație întocmește Bonul de materiale (D₁), în două exemplare care sunt trimise la magazia de materiale, unde se scoate Fișa materialului (D₂), pentru a fi notată în aceasta cantitatea care se va elibera și se va

³⁸⁷ Burduș E. Căprărescu G. Androniceanu A. - Managementul schimbării organizaționale, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

³⁸⁸ Burduș E. Căprărescu G. Androniceanu A. - Managementul schimbării organizaționale, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

recalcula stocul, după care fișa se arhivează. Se completează, de către magazioner, pe cele două exemplare ale bonului de materiale cantitatea de material eliberată, după care se arhivează. Exemplarul doi din bonul de materiale rămâne la magazie iar primul exemplar este trimis, împreună cu materialul în secția de producție”³⁸⁹.

Corespunzător acestei secvențe de sistem informațional, diagrama de relații este prezentată în figura 28.8.³⁹⁰

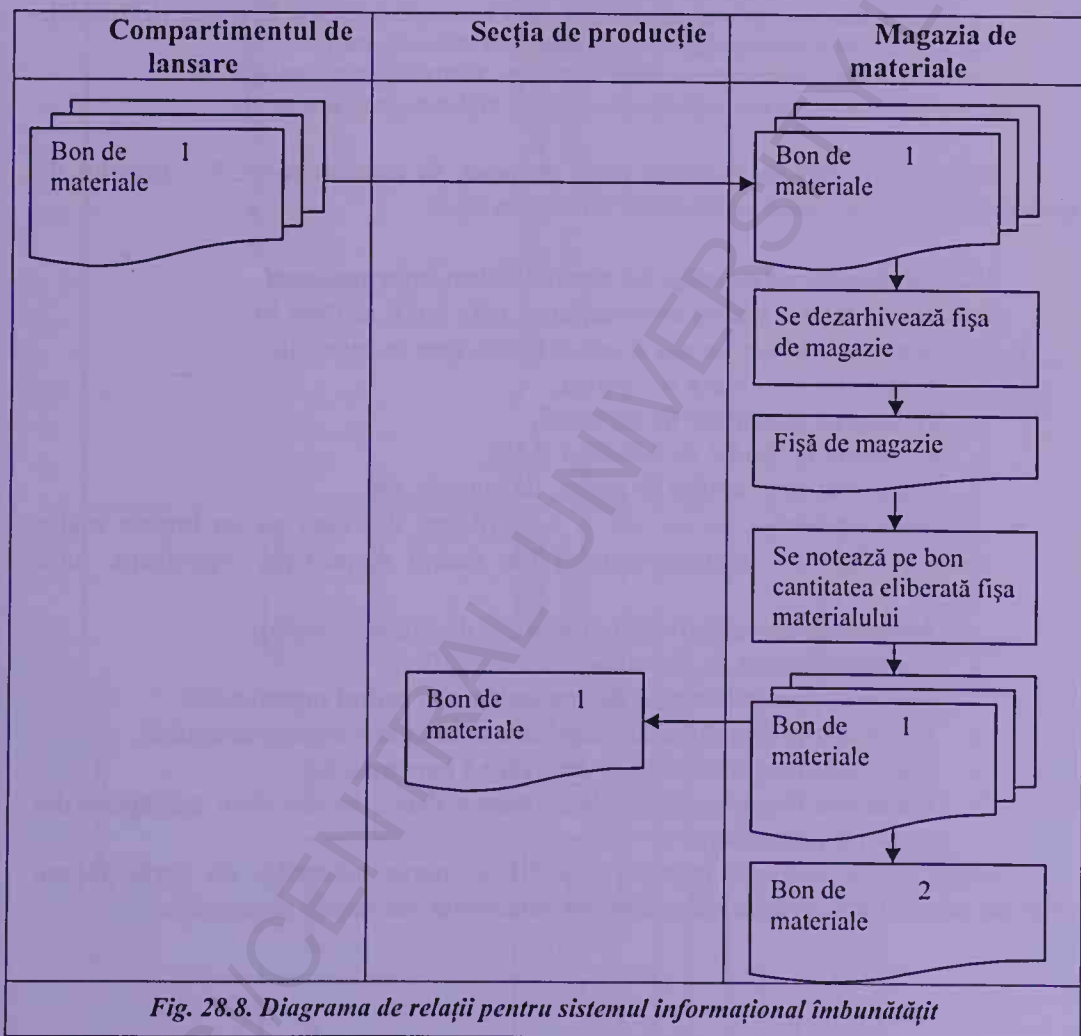


Fig. 28.8. Diagrama de relații pentru sistemul informațional îmbunătățit

Referitor la măsura numărul patru propusă, privind înlocuirea procedurii informaționale folosite la calculul lotului de lansat în fabricație, se impune folosirea următoarei formule de calcul a *lotului optim*³⁹¹:

³⁸⁹ Burduș E. Căprărescu G. AndroniceanuA. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

³⁹⁰ Burduș E. Căprărescu G. AndroniceanuA. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

$$n_{opt} = \sqrt{\frac{bxN}{\left(c + \frac{cp}{2}\right) \times T \times \varepsilon}}$$

unde:

- n_{opt} – lotul optim de fabricație;
- b – cheltuielile de pregătire-încheiere;
- N – cantitatea anuală din produsul respectiv;
- c – costul materiilor prime, materialelor, până la intrarea lotului în fabricație (lei/bucată);
- cp – costul prelucrării (salarii directe, cheltuieli indirecte, etc.);
- T – perioada în care se fabrică întreaga cantitate de produse (an);
- ε – pierderea din imobilizarea a un leu mijloace circulante pe zi.

Referitor la măsura numărul cinci propusă, în urma reproiectării bonului de materiale, acesta se va prezenta ca cel din figura 28.8.

28.2.4.4. Stabilirea avantajelor noului sistem informațional

Avantajelor noului sistem informațional, care pot fi grupate în:

- *avantaje cantitative*, ce pot fi cuantificate, care se referă la:
 - reducerea volumului de muncă;
 - reducerea numărului de personal;
 - economii la fondul de salarii și CAS;
 - reducerea consumului de hârtie, de energie, etc.
- *avantaje calitative*, ce nu pot fi cuantificate, dar care au un impact major asupra eficienței managementului din cadrul respectivei organizații, între care:
 - îmbunătățirea calității deciziilor luate de către manageri;
 - creșterea vitezei de circulație a informațiilor;
 - îmbunătățirea procesului de comunicare în cadrul organizației;
 - îmbunătățirea modului de exercitare a funcțiilor managementului;
 - îmbunătățirea procesului de motivare a personalului;
 - reducerea timpului de fundamentare a deciziilor de către managerii din cadrul organizației.

Toate aceste avantaje trebuie să justifice luarea măsurilor de perfecționare propuse pentru îmbunătățire sistemului informațional din cadrul organizației.

³⁹¹ Fediuc M., Burduș; E., Constantinescu D., Crăciunescu V., Naghi M., Moldoveanu G. - *Programarea producției industriale*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1982

Unitatea(.....)			Produs, lucrare (comandă)			BON DE MATERIALE				
Nr. doc.	Data Ziua Luna Anul	Cod predător	Cod primitor	Nr. comandă	Cod produs					
Nr. crt.	Denumirea materialelor	Cont		Canitatea necesară	Cod	U/M	Lotul optim	Canitatea eliberată	Preț unitar	Valoarea
		Debitor	Creditor							
Șef compartiment				Gestionar				Primitor		

Fig. 28.8. Bon de materiale

28.2.5. Implementarea sistemului informațional îmbunătățit

Punerea în practică a noului sistem informațional îmbunătățit presupune parcurgerea următoarelor faze: *pregătirea condițiilor de implementare și trecerea la noul sistem informațional.*

28.2.5.1. Pregătirea condițiilor de implementare

Pregătirea condițiilor de implementare a noului sistem informațional presupune:

- instruirea personalului în vederea cunoașterii cerințelor sistemului informațional îmbunătățit;
- punerea în funcțiune a mijloacelor tehnice de tratare a informațiilor care vor fi utilizate în cadrul noului sistem;
- testarea sistemului informațional proiectat pentru a face eventual unele remedieri.

28.2.5.2. Trecerea la noul sistem informațional

Trecerea la noul sistem informațional îmbunătățit poate fi făcută, în funcție de specificul organizației, caracteristicile personalului, complexitatea sistemului, etc. prin trei modalități:

- prin sistem pilot, care presupune ca vechiul sistem informațional să fie abandonat imediat ce s-a decis adoptarea noului sistem perfecționat;
- în paralel, ceea ce înseamnă că cele două sisteme informaționale (vechi și îmbunătățit) vor funcționa împreună o anumită perioadă de timp, până când personalul implicat se obișnuiește cu noul sistem;
- trecere progresivă, care presupune ca pe măsură ce se abandonează o parte din sistemul informațional vechi să se adopte cel nou îmbunătățit.

Indiferent însă care va fi modalitatea adoptată după o anumită perioadă, considerată de către specialiști ca suficientă, se va înlocui vechiul sistem informațional cu sistemul informațional îmbunătățit.

28.3. Metodologia de proiectare a sistemului informațional

Deși cele mai multe cazuri sunt de perfecționare a sistemului informațional al unei organizații existente, sau cel puțin al unor activități existente, specialiștii se confruntă și cu situații de proiectare a unui sistem informațional al unei organizații noi, al unei noi întreprinderi care poate constitui rezultatul spiritului întreprinzător al unor persoane.

În astfel de condiții, lucrările necesare pentru conturarea unui sistem informațional, ca o componentă a sistemului de management al respectivei organizații sunt diferite, deci diferite vor fi și etapele de proiectare, atât din punct de vedere al numărului, cât și al structurii fiecărei etape.

În elaborarea unui sistem informațional pentru o nouă organizație trebuie să se pornească de la strategia respectivei organizații, de la dimensiunile ei și de la nevoia corelării sistemului informațional cu celelalte componente ale sistemului de management.

Etapele de proiectare a sistemului informațional pentru o nouă organizație pot fi: „identificarea obiectivelor fundamentale, derivate și a activităților necesare pentru o anumită perioadă, stabilirea informațiilor necesare desfășurării activităților, identificarea și caracterizarea circuitelor și fluxurilor informaționale, precizarea procedurilor informaționale ce vor fi utilizate, stabilirea mijloacelor de culegere, prelucrare, transmitere și stocare a informațiilor”³⁹².

28.3.1. Identificarea obiectivelor fundamentale, derivate și a activităților necesare realizării lor

Subordonarea proiectării sistemului informațional managementului organizației, ca principiu specific pentru acest domeniu, presupune ca și în proiectarea sistemului informațional pentru o nouă organizație să se pornească de la obiectivele pe care managementul respectivei organizații le are în vedere pentru o perioadă viitoare.

Obiectivele fundamentale ale organizației derivă din strategia acesteia, care se elaborează pentru o perioadă dată. În continuare, obiectivele derivate (de gradul I și II), specifice, precum și activitățile corespunzătoare se determină drept condiții necesare și suficiente ca obiectivele de nivel superior să poată fi realizate. În general, într-o întreprindere productivă pot fi identificate, ca fiind necesare pentru realizarea obiectivelor, mai multe activități, între care:

- | | |
|------------------------------|-------------------------------|
| 1. Planificarea | 20. Întreținere S.D.V.-uri |
| 2. Organizarea | 21. Încărcarea |
| 3. Cercetarea | 22. Descărcarea |
| 4. Dezvoltarea | 23. Transport |
| 5. Proiectarea | 24. Metrologie |
| 6. Documentarea | 25. Recrutare personal |
| 7. Realizare prototip | 26. Selecție personal |
| 8. Asimilare produs | 27. Angajare personal |
| 9. Elaborare tehnologie | 28. Promovare personal |
| 10. Fabricația | 29. Pregătire personal |
| 11. C.T.C. | 30. Salarizare |
| 12. Aprovizionare | 31. Motivare |
| 13. Întreținerea utilajelor | 32. C.F.I. |
| 14. Repararea utilajelor | 33. Activitate juridică |
| 15. Gospodărirea energiei | 34. Activitate administrativă |
| 16. Vânzarea | 35. Pază |
| 17. Confecționare S.D.V.-uri | 36. Secretariat |
| 18. Programare producție | 37. Urmărirea producției |
| 19. Lansarea în fabricație | 38. Coordonare |

³⁹² Burduș E. Căprărescu G. Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

Pentru desfășurarea acestor activități este necesar să fie înregistrate, prelucrate și transmise, în cadrul organizației date și informații, care depind de natura respectivelor activități, de nivelul de pregătire al personalului și de nivelul de dotare al organizației.

28.3.2. Stabilirea informațiilor necesare desfășurării activităților

Inventarierea tuturor informațiilor necesare desfășurării activităților pentru realizarea obiectivelor presupune o analiză a fiecărei activități prin prisma relațiilor cu alte activități. Spre exemplu, pentru activitatea de „elaborare a programului operativ de producție” se vor identifica:

- informațiile de intrare din:
 - activitatea de desfacere, referitoare la: *identificarea produselor, cantități de executat.*
 - activitatea de pregătire a fabricației, referitoare la: *structura produsului pe niveluri, articole ce se realizează în colaborare, cantități de articole pe produs.*
 - activitatea de elaborare a programului coordonator, referitoare la: *mărimea lotului de fabricație, termenul final, devansarea termenului de începere a operației precedente, durata ciclului operativ.*
- informații de ieșire:
 - termen final al unei operații de nivel „n”.
 - devansarea calendaristică a operației de nivel „n”.

Tot în această etapă se identifică și informațiile referitoare la activitățile care se desfășoară în colaborare cu alte organizații (întreprinderi).

28.3.3. Identificarea și caracterizarea circuitelor și fluxurilor informaționale

Pe baza informațiilor referitoare la corelarea dintre activitățile necesare realizării obiectivelor organizației se pot identifica circuitele informaționale (traseele parcurse de informații din momentul creării lor, până în momentul arhivării sau ieșirii din sistem). Aceste circuite informaționale reflectă punctele de tratare a informațiilor în cadrul organizației, fie că sunt centre de decizie, fie că sunt simple centre de prelucrare a informațiilor. Fluxurile informaționale se pot identifica în urma caracterizării circuitelor informaționale prin prisma volumului de informații necesare, al frecvenței utilizării acestora și al vitezei cu care respectivele informații circulă pe traseele predeterminate. Circuitele și fluxurile informaționale identificate vor fi reprezentate atât printr-o descriere a lor, cât și printr-o reprezentare grafică de tip „flowchart” sau „diagramă de relații” corespunzătoare, dar mult mai sugestivă pentru utilizator.

28.3.4. Precizarea procedurilor informaționale

Procedurile informaționale, ca ansamblu de elemente prin care se specifică modalitățile de culegere, înregistrare, prelucrare și transmitere a informațiilor în cadrul organizației rezultă din descrierea modului de tratare a informațiilor și a

suportilor informaționali utilizați. Procedurile informaționale se stabilesc în strânsă legătură cu mijloacele de tratare a informațiilor, care se preconizează a fi utilizate în cadrul respectivei organizații. Ca urmare se vor identifica și caracteriza relațiile de calcul pentru obținerea unor informații de ieșire dintr-un modul, pe baza informațiilor de intrare. Vor fi precizați suportii informaționali utilizați (hârtie, CD, DVD, etc.), în general în sistem și în special de fiecare centru de prelucrare a informațiilor.

28.3.5. Stabilirea mijloacelor de tratare a informațiilor

Mijloacele de culegere, prelucrare, transmitere și stocare a informațiilor se stabilesc în raport de complexitatea sistemului informațional, de gradul de prelucrare electronică a informațiilor, de nivelul de pregătire al personalului din cadrul organizației și de potențialul respectivei organizații. Odată fixate mijloacele de tratare a informațiilor, acestea se vor pune în funcțiune, după care va fi instruit personalul care urmează să folosească respectivele mijloace.

28.4. Metode specifice de (re)proiectare a sistemului informațional

Pe lângă unele metode care se folosesc în general în (re)proiectarea sistemului de management al organizației (ex. Interviu, chestionarul, observările instantanee, consultarea documentelor, etc.), în procesul de (re)proiectare a sistemului informațional se folosesc unele metode specifice, mai ales în reprezentarea grafică a circuitelor informaționale. Așadar, pentru analiza și proiectarea circuitelor și fluxurilor informaționale se folosesc frecvent următoarele metode de reprezentare grafică: *schema „bloc” (diagrama de rutină)*, *schema logică*, *diagrama orizontală și diagrama verticală*³⁹³.

28.4.1. Schema „bloc” (diagrama de rutină)

Schema „bloc” (diagrama de rutină) se caracterizează prin faptul că în cadrul ei se folosesc simboluri numai pentru documente și compartimente, prin care se redă sistemul informațional într-o descriere generală. Ea ocupă un spațiu restrâns și poate fi percepută cu ușurință, sesizând eventualele deficiențe din circulația documentelor.

Deși prezintă avantajele privind simplitatea reprezentării grafice și ușurința perceperii ansamblului sistemului informațional prezentat, ea prezintă dezavantajul că nu redă în detaliu respectivul sistem, din care cauză pot scăpa cercetătorului numeroase deficiențe ale sistemului informațional. Simbolurile folosite în schema „bloc” sunt prezentate în figura 28.9.

³⁹³ Hidoș C. - *Analiza și proiectarea circuitelor informaționale în unitățile economice*, Editura tehnică, București

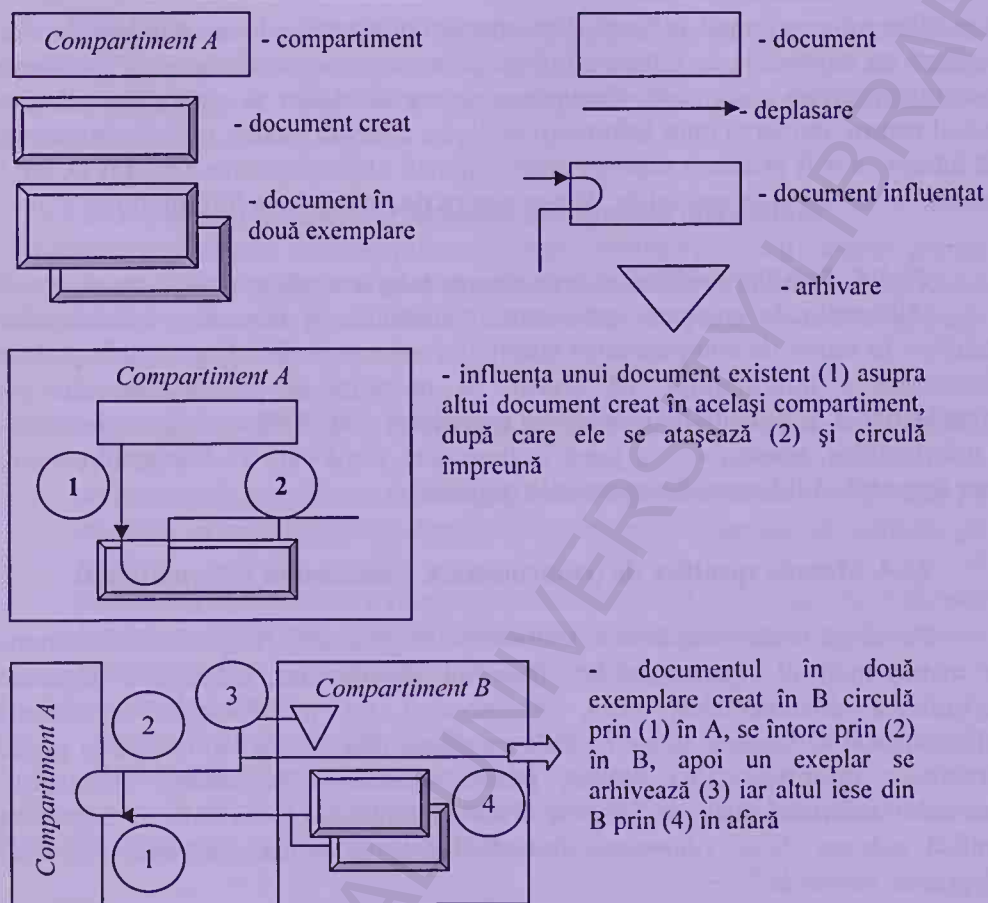


Fig. 28.9. Simboluri folosite în "schema bloc"

28.4.2. Schema logică

Schema logică reprezintă operațiile care se efectuează și deciziile care se iau în cadrul compartimentelor participante la activitatea respectivă, fără a prezenta documentele care circulă sau care se creează în respectivele compartimente. Simbolurile folosite la elaborarea schemelor logice sunt prezentate în figura 28.10.

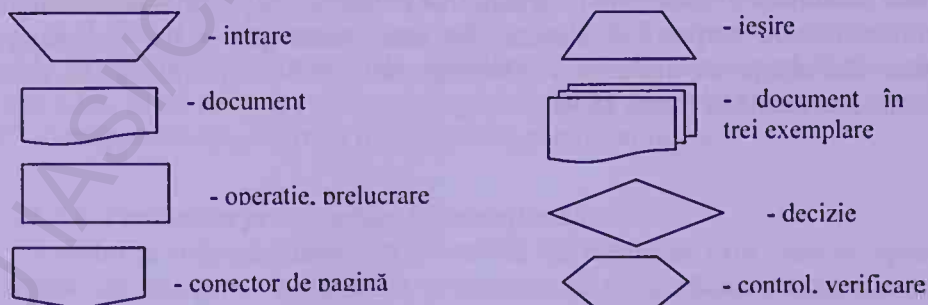


Fig. 28.10. Simboluri folosite în schema logică

28.4.3. Diagrama orizontală

Diagrama orizontală reprezintă circuitele documentelor, operațiile efectuate asupra informațiilor și interdependența dintre documente în procesul elaborării documentelor respective. Diagrama orizontală permite urmărirea cu ușurință a circuitului documentelor până la finalizare, facilitează depistarea paralelismelor în efectuarea operațiilor și a operațiilor inutile, dar ea este mai dificil de realizat.

Pentru elaborarea diagramei orizontale se utilizează simbolurile din figura 28.11.

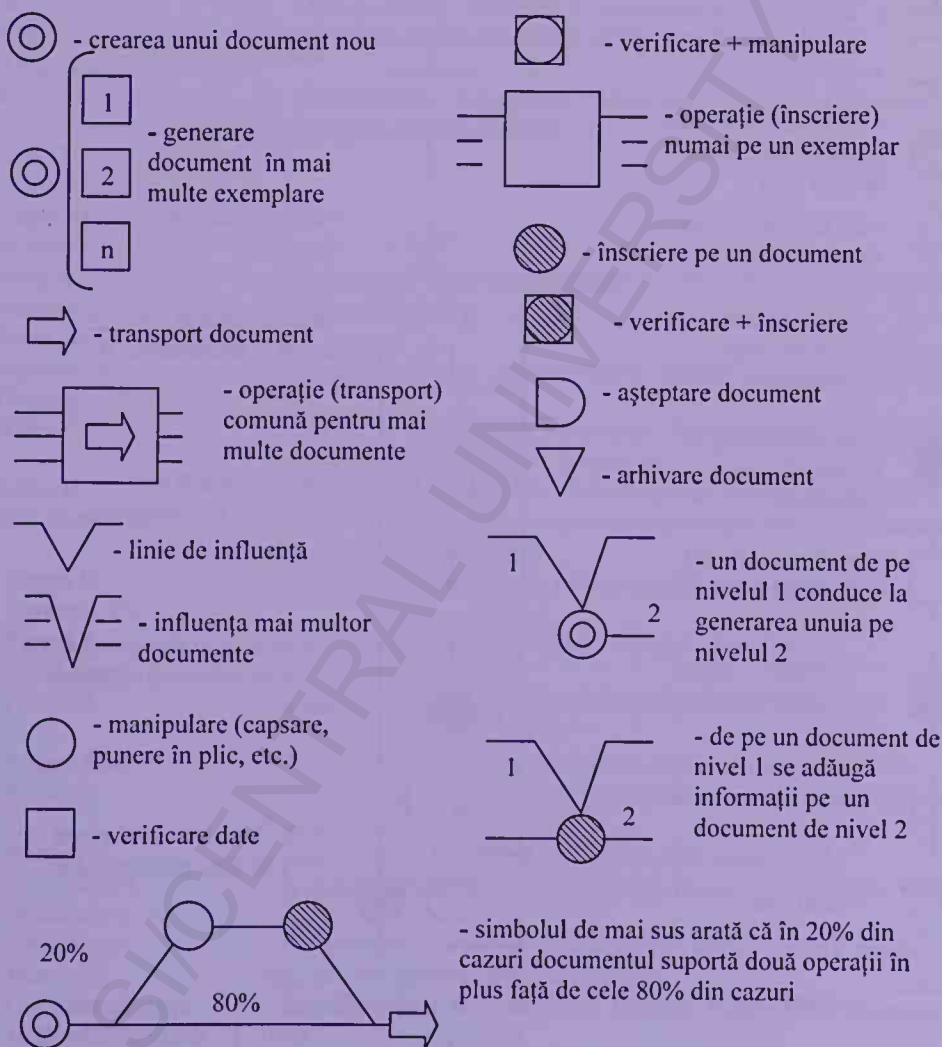


Fig. 28.11. Simboluri folosite în diagrama orizontală

28.4.4. Diagrama verticală

Diagrama verticală cuprinde circuitele informaționale interdependente dintre documente, subdiviziunile organizatorice implicate, operațiile efectuate, centrele de decizie și de execuție, precum și descrierea operațiilor. Simbolurile utilizate în elaborarea diagramei verticale sunt cele prezentate în figura 28.12.

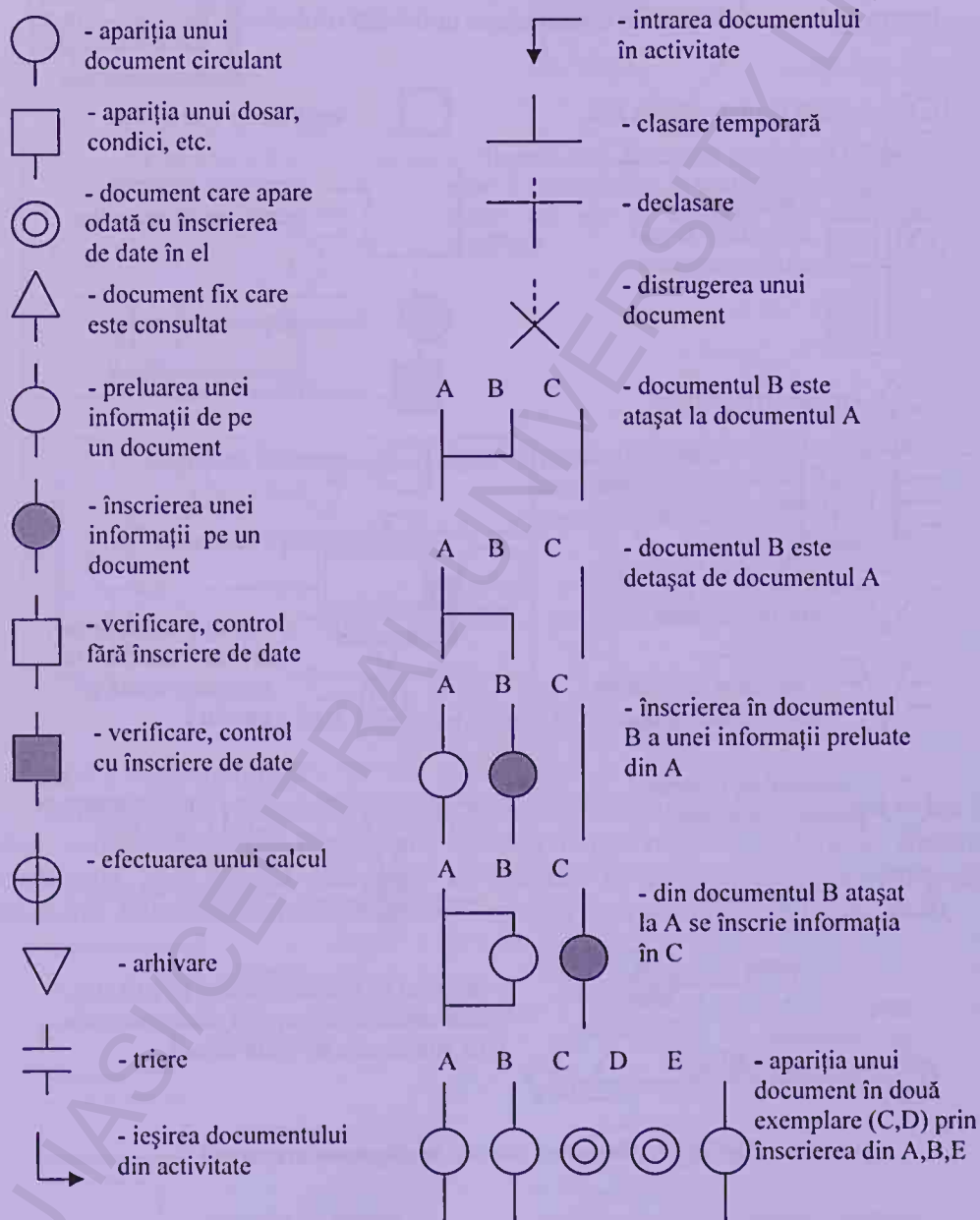


Fig. 28.12. Simboluri utilizate în diagrama verticală

28.5. Bibliografie

1. Beaudichon J. - *La communication*, Armand Colin, Paris, 1997
2. Burduș E. - *Fundamentele managementului organizației*, Ediția a doua, Editura Economică, București, 2007
3. Burduș E., Căprărescu G., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008
4. Fediuc M., Burduș E., Constantinescu D., Jaba O., Crăciunescu V., Naghi M., Moldoveanu G. - *Programarea producției industriale*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1982
5. Haag S., Cummings M., Dawkins J. - *Management Information Systems for the Information Age*, Irwin McGraw-Hill, 1998
6. Hammer M., Champy J. - *Reengineering-ul întreprinderii*, Editura Tehnică, București, 1996
7. Hidoș C. - *Analiza și proiectarea circuitelor informaționale în unitățile economice*, Editura tehnică, București
8. Lesco H. - *Information et adaptation de l'entreprise* Masson, Paris, 1989
9. Mucchinelli A. - *Approche systématique et communicationnelle des organisations*, Armand Colin, Paris, 1998
10. Organ D., Bateman Th. - *Organizational Behavior*, Homewood Illinois, 1986
11. Peretti A., J.A. Legrand ș.a. - *Tehnici de comunicare*, Editura Polirom, Iași, 2001
12. Poulet B. - *La conduite de Réunion*, Les Editions Demos, 1999
13. Rogers Carl - *On Becoming a Person*, Houghton Mifflin, Boston, 1961
14. Russu C. - *Organizarea structural-informațională a întreprinderii*, Editura Politică, București,
15. Stanton N. - *Comunicarea*, SC Știință și Tehnică, București, 1995
16. Thompson A., Strickland jr. Aj. - *Strategic management*, ediția a patra, Homewood, Illinois, 1987
17. Vasilescu P., Dunca V. - *Proiectarea sistemelor informatice*. Cadrul general, studiu de caz., Editura tehnică, București, 1979
18. T. Zorlențan, E. Burduș, G. Căprărescu - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998

CAPITOLUL 29

ÎMBUNĂTĂȚIREA PROCESELOR DECIZIONALE

Analiza problemelor potențiale cu care poate să se confrunte organizația pune în centrul atenției caracterul prospectiv, anticipativ al procesului de fundamentare a deciziilor, care reprezintă momentul central al oricărui proces de management.

În practica organizațiilor, procesele tehnologice, informaționale sau decizionale se succed, se înlănțuie și se intercondiționează, formând rețele complexe. Rolul organizatorului este de a identifica cele mai importante procese, a căror desfășurare nu suportă amânări, pentru a stabili desfășurarea lor în condiții bune, dacă nu optime.

Importanța deosebită a proceselor decizionale în ansamblul proceselor de management impune o permanentă preocupare pentru perfecționarea acestora, pentru întărirea capacității organizației de a elabora decizii de calitate, care să conducă la o eficiență și la o competitivitate sporite. Calitatea deciziilor fundamentate și elaborate într-o organizație depinde de foarte multe variabile, de la nivelul de pregătire al managerilor, până la modul de structurare a autorității în cadrul organizației respective.

Cunoașterea acestor variabile se poate realiza printr-o analiză aprofundată a lor la nivelul organizației, pentru ca la anumite intervale să poată fi luate măsuri de perfecționare, în funcție de noua strategie, de noile condiții create în mediul ambiant extern în cadrul căruia funcționează organizația respectivă. Analiza trebuie să vizeze procesele de management în ansamblul lor, întrucât procesele decizionale sunt în strânsă legătură cu, spre exemplu, procesele de organizare a muncii pe subdiviziuni organizatorice, cu procesele de concepere, proiectare și funcționare a vehiculării informațiilor, cu procesele motivaționale, cu tipul de conducător și stilul de management și cu alte componente ale sistemului de management al organizației.

29.1. Declanșarea schimbărilor în sistemul decizional

În cadrul proceselor de management, ca în orice alt domeniu, pot apărea probleme, adică abateri de la desfășurarea normală a acestora, din diferite cauze interne sau externe organizației.

Apariția unor astfel de probleme declanșează de fiecare dată schimbări în sistemul decizional al organizației, schimbări care pentru a fi impuse trebuie atras un număr cât mai mare de persoane la analiza sistemului și la proiectarea și implementarea măsurilor de perfecționare.

29.2. Antrenarea personalului la schimbare

Necesitatea antrenării personalului

Ca în orice alt domeniu al schimbărilor, și în domeniul decizional, sau poate în primul rând în acest domeniu, este necesar să fie atras personalul organizației. Această participare a unui număr cât mai mare de persoane la schimbările în domeniul decizional se impune în primul rând prin *complexitatea din ce în ce mai mare a proceselor* care se desfășoară în cadrul organizațiilor și, implicit, a proceselor decizionale. Or, soluționarea eficace a acestora presupune aportul intelectual a unui număr din ce în ce mai mare de persoane, cu pregătiri diferite, din domenii diferite de activitate a organizației.

Participarea la acest proces de schimbare organizațională a unui număr tot mai mare de persoane mai este justificată de *tendința generală de trecere de la decidentul individual la decidentul de grup*, având în vedere performanțele acestuia din urmă în fundamentarea deciziilor.

O altă rațiune pentru care se urmărește atragerea personalului la procesul de schimbare din domeniul decizional al organizației constă în *tendința de rezistență a individului la schimbare*, care a fost tratată într-un capitol anterior al prezentei lucrări. Ca urmare, pentru a învinge această rezistență este necesar ca un număr cât mai mare de persoane, dar în primul rând cele implicate prin efectele schimbărilor asupra activității desfășurate, să fie în cunoștință de cauză asupra problemelor care au determinat schimbarea, asupra modalităților de implementare a schimbărilor și mai ales asupra efectelor pe care le va avea schimbarea asupra activității lor directe.

Făcându-i părtași la procesul schimbării, membrii organizației nu se vor opune măsurilor de implementare a schimbării, care în domeniul decizional are implicații foarte importante asupra sarcinilor, competențelor și responsabilităților diferitelor persoane, în primul rând al unora cu funcții de management.

Gradul de participare a personalului la procesul decizional

Antrenarea personalului în procesul schimbărilor în procesele decizionale este diferită de la o țară la alta și chiar de la o organizație la altă, în funcție de particularitățile culturii naționale și, respectiv, în funcție de particularitățile culturii organizației. În plus, la nivelul organizației, tipul de manager

caracteristic influențează puternic atragerea personalului la schimbare. Astfel, dacă într-o organizație predomină un stil autoritar, implicarea personalului, în afara celor din managementul organizației, în procesul schimbării este mult mai redusă decât într-o organizație în care predomină managerii de tip participativ.

Atragerea personalului la procesul schimbării depinde însă și de calitățile, nivelul de pregătire a celor care formează echipa de specialiști angajată să realizeze schimbarea în cadrul organizației și chiar de structura echipei însărcinată cu schimbarea. Dacă acești specialiști consideră că schimbarea trebuie realizată împreună cu personalul implicat, vor atrage mai multe persoane în acest proces și invers.

Cert este că în majoritatea cazurilor în care au fost atrași mai mulți componenți ai organizației la schimbare, implementarea acesteia s-a făcut mult mai rapid și cu efecte mult mai favorabile asupra eficienței și competitivității.

29.3. Metodologia de perfecționare a sistemului decizional

Metodologia de perfecționare a sistemului decizional cuprinde „*ansamblul etapelor care trebuie parcurse pentru a realiza schimbarea în domeniul decizional, precum și ansamblul metodelor, tehnicilor și instrumentelor folosite în cadrul acestor etape în vederea implementării schimbărilor și realizării obiectivelor stabilite pentru acest proces*”³⁹⁴.

Această metodologie este asemănătoare metodologiei generale de implementare a schimbărilor în toate domeniile organizației, dar prezintă unele particularități în funcție de specificul sistemului decizional.

Perfecționarea sistemului decizional al unei organizații poate fi declanșată de numeroase disfuncționalități care apar în activitatea acesteia, dar și de schimbările care se operează la alte componente ale sistemului de management, cum sunt organizarea structurală, sistemul informațional sau trecerea la aplicarea unor sisteme, metode și tehnici de management.

Odată declanșată schimbarea în domeniul fundamentării și elaborării deciziilor, managerii, specialiștii din afara organizației, sau o echipă formată din combinarea celor două categorii mai sus-menționate, trebuie să desfășoare diferite lucrări care pot fi grupate după omogenitate lor, după scopurile urmărite etc., în ceea ce numim etapele metodologiei de perfecționare a sistemului decizional. Indiferent de specificul organizației, de domeniul de activitate în cadrul căreia aceasta funcționează, sau de structura echipei desemnate să desfășoare astfel de activități, în general trebuie parcurse aceleași etape.

³⁹⁴ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

Trebuie făcută distincție între etapele procesului de fundamentare a deciziilor, mai ales a celor strategico-tactice, și etapele metodologiei de perfecționare a sistemului decizional, care se referă nu numai la specificul procesului decizional, ci și la structura organismelor de management participativ și a managerilor care fundamentează și elaborează decizii.

O variantă de etapizare cuprinde: *descrierea sistemului decizional actual al organizației, analiza sistemului decizional actual al organizației, perfecționarea sistemului decizional actual al organizației și stabilirea efectelor economice ale măsurilor de perfecționare.*

29.3.1. Descrierea sistemului decizional actual al organizației

Această etapă are ca scop cunoașterea ansamblului de decizii fundamentate, a modului de structurare a autorității în cadrul organizației, precum și a structurii organismelor de management participativ. Pentru a prezenta acest sistem sunt necesare mai multe lucrări, care presupun următoarele faze: *elaborarea listei deciziilor adoptate în cadrul organizației la toate nivelurile ierarhice într-o perioadă (de obicei un an), elaborarea pentru decidenții de grup a fișei componentelor, elaborarea pentru fiecare centru de decizie a listei sarcinilor (atribuțiilor) ce le revin, elaborarea pentru organismele de management participativ a listei problemelor abordate pe fiecare întâlnire, elaborarea pentru fiecare centru de decizie a listei deciziilor adoptate*³⁹⁵.

Întrucât urmărim o generalizare a metodologiei de perfecționare a sistemului decizional, deciziile, atribuțiile, sarcinile, problemele prezentare vor fi simbolizate.

29.3.1.1. Lista deciziilor adoptate în organizație

Elaborarea listei deciziilor adoptate în cadrul organizației, la diferite niveluri ierarhice, într-o anumită perioadă (de obicei un an) se poate sintetiza (pentru exemplificare numai pentru Consiliul de Administrație și Manager general) ca în tabelul 29.1.

Tabelul 29.1

Nr. crt.	Formularea deciziei	Centrul de decizie	Stadiul aplicării		
			Elaborată și neaplicată	În curs de aplicare	Aplicată
0	1	2	3	4	5
1.	Decizia 1	Consiliul de Administrație		X	
2.	Decizia 2	-/-	X		
3.	Decizia 3	-/-			X
4.	Decizia 4	-/-			X
5.	Decizia 5	-/-	X		
6.	Decizia 6	-/-		X	
7.	Decizia 7	-/-			X

³⁹⁵ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale, Ediția a treia*, Editura Economică, București, 2008

8.	Decizia 8	-/-	X		
9.	Decizia 9	-/-	X		
10.	Decizia 10	-/-		X	
11.	Decizia 11	-/-			X
12.	Decizia 12	Manager general		X	
13.	Decizia 13	-/-	X		
14.	Decizia 14	-/-	X		
15.	Decizia 15	-/-	X		
16.	Decizia 16	-/-		X	
17.	Decizia 17	-/-		X	
18.	Decizia 18	-/-			X
19.	Decizia 19	-/-			X
20.	Decizia 20	-/-			X
21.	Decizia 21	-/-			X
22.	Decizia 22	-/-	X		
23.	Decizia 23	-/-		X	
24.	Decizia 24	-/-	X		

Această fază are ca scop înregistrarea tuturor deciziilor elaborate în cadrul organizației, la toate nivelurile ierarhice și de către toate centrele de decizie, pentru a urmări stadiul aplicării lor și, implicit, eficacitatea muncii ocazionate de elaborarea acestor decizii.

29.3.1.2. Fișa componentelor organismelor de management participativ

Pentru fiecare organism de management participativ se va elabora fișa componentelor, care va cuprinde anumite informații despre aceștia. Pentru exemplificare, o astfel de fișă pentru Consiliul de Administrație este redată în tabelul 29.2.

Fișa componentelor Consiliului de Administrație

Tabelul 29.2.

Nr. crt.	Nume, prenume și postul în organismul de management participativ	Postul în cadrul structurii organizatorice	Pregătirea	Cursuri de specializare în management	Vârsta	Sexul	Observații
0	1	2	3	4	5	6	7
1.	 – Președinte	Manager general	U.P.B.	-	58 ani	Bărbătesc	-
2.	 - membru	Director de producție	U.P.B	-	55 ani	Bărbătesc	-

3.	 - membru	Director de cercetare	U.P.B.	-	44 ani	Bărbătesc	-
4.	 - membru	extern	Economist	-	38 ani	Bărbătesc	-
5.	 - membru	extern	Jurist	-	54 ani	Bărbătesc	-

29.3.1.3. Lista atribuțiilor centrelor de decizie

Pentru fiecare centru de decizie, începând cu organismele de management participativ (AGA, CA, CD, etc.) și continuând cu managerul general, directorii executivi, etc. se vor preciza atribuțiile (sarcinile) ce le revin potrivit ROF, sau fișei postului. Pentru Consiliul de Administrație lista atribuțiilor este prezentată în tabelul 29.3., iar pentru managerul general sarcinile sunt prezentate în tabelul 29.4.

Lista atribuțiilor Consiliului de Administrație

Tabelul 29.3

Nr. crt.	Atribuții	Clasificarea pe:			Obs.
		Funcții ale organizației ¹	Funcții ale managementului ²	Domenii ³	
0	1	2	3	4	5
1.	Atribuția 1	Ru	O	E	-
2.	Atribuția 2	Ru	O	D	-
3.	Atribuția 3	Fc	O	E	-
4.	Atribuția 4	C	P	E	-
5.	Atribuția 5	C	P	D	-
6.	Atribuția 6	Ru	P	E	-
7.	Atribuția 7	Ru	Cr	E	-

Legendă:

1 – C_d - cercetare – dezvoltare, C – comercială, P – producție, F_c – Financiar – contabilă,

R_u - resurse umane

2 – P – previziune, O – organizare, C-coordonare, A-antrenare, C_r-control reglare

3 – E-economic, T-tehnic, D-diverse

Lista sarcinilor managerului general

Tabelul 29.4

Nr. crt.	Sarcini	Clasificarea pe:			Obs.
		Funcții ale organizației ¹	Funcții ale managementului ²	Domenii ³	
0	1	2	3	4	5
1.	Sarcina 1	Ru	O	D	-
2.	Sarcina 2	P	Cr	T	-
3.	Sarcina 3	P	Cr	T	-
4.	Sarcina 4	Fc	Cr	E	-
5.	Sarcina 5	C	P	E	-
6.	Sarcina 6	Ru	C	D	-
7.	Sarcina 7	Ru	O	D	-

Legendă:

1 – C_d - cercetare – dezvoltare, C – comercială, P – producție, F_c – Financiar – contabilă, R_u - resurse umane

2 – P – previziune, O – organizare, C-coordonare, A-antrenare, C_r-control reglare

3 – E-economic, T-tehnic, D-diverse

29.3.1.4. Lista problemelor abordate de organisme de management participativ

Pentru toate organisme de management participativ (AGA, CA, CD, etc.) se vor inventaria problemele abordate în cadrul ședințelor organizate în perioada pentru care se face analiza. Spre exemplu, pentru Consiliul de Administrație, pentru care am prezentat mai sus atribuțiile, problemele abordate au fost cele din tabelul 29.5.

Lista problemelor abordate de Consiliul de Administrație

Tabelul 29.5

Nr. crt.	Probleme	Data ședinței	Clasificarea pe:			Obs.
			Funcții ale organizației ¹	Funcții ale managementului ²	Domenii ³	
0	1	2	3	4	5	6
1.	Problema 1	10.07	C	O	E	-
2.	Problema 2		Ru	O	E	-
3.	Problema 3		Fc	Cr	E	-
4.	Problema 4	15.09	C	P	D	-
5.	Problema 5		C	P	D	-
6.	Problema 6		Cd	O	E	-
7.	Problema 7	25.12	C	P	D	-
8.	Problema 8		P	P	T	-
9.	Problema 9		P	P	T	-
10.	Problema 10		Fc	P	E	-
11.	Problema 11		Cd	P	D	-
12.	Problema 12		Fc	O	E	-
13.	Problema 13		P	O	T	-

Legendă:

1 – C_d - cercetare – dezvoltare, C – comercială, P – producție, F_c – Financiar – contabilă,

R_u - resurse umane

2 - P - previziune, O - organizare, C-coordonare, A-antrenare, C_r-control reglare

3 - E-economic, T-tehnic, D-diverse

29.3.1.5. Lista deciziilor elaborate de către fiecare centru de decizie

Pentru fiecare centru de decizie din cadrul organizației se vor inventaria deciziile, grupate după criteriile de clasificare, elaborate în perioada care face obiectul analizei. Pentru Consiliul de Administrație, lista deciziilor este cea din tabelul 29.6.

Lista deciziilor elaborate de Consiliul de Administrație

Tabelul 29.6

Nr. crt.	Formularea deciziei	Data ședinței	Gruparea deciziilor după:							Observații
			Funcțiile organizației ¹	Funcțiile managementului ²	Domeniu ³	Numărul de criterii decizionale ⁴	Numărul de decidenți ⁵	Orizontul de timp ⁶	Gradul de cunoaștere a mediului de către decident ⁷	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Decizia 1	10.07	Ru	O	E	M	G	T	C	-
2.	Decizia 2		Ru	O	E	M	G	T	C	-
3.	Decizia 3	15.09	C	P	E	M	G	S	R	-
4.	Decizia 4		Ru	O	E	M	G	T	C	-
5.	Decizia 5	25.12	C	P	D	M	G	S	R	-
6.	Decizia 6		P	P	T	M	G	T	R	-
7.	Decizia 7		Fc	P	E	M	G	T	R	-
8.	Decizia 8		Cd	P	E	M	G	T	R	-
9.	Decizia 9		C	P	D	M	G	S	I	-
10.	Decizia 10		Cd	O	E	M	G	S	I	-
11.	Decizia 11		Ru	O	D	M	G	S	I	-
12.	Decizia 12		P	O	T	M	P	S	C	-

Legendă:

1 - C_d - cercetare - dezvoltare, C - comercială, P - producție, F_c - Financiar - contabilă,

R_u - resurse umane

2 - P - previziune, O - organizare, C-coordonare, A-antrenare, C_r-control reglare

3 - E-economic, T-tehnic, D-diverse

4 - U - unicriteriale, M-multicriteriale

5 - P-unipersonale, G-de grup (colective)

6 - S-strategice, T-tactice, C-curente

7 - C-în condiții de certitudine, R-în condiții de risc, I - în condiții de incertitudine

Atribuțiile, pentru organisme de management participativ, sau sarcinile, pentru managerii de pe diferite niveluri ierarhice și din diferite domenii ale organizației, vor fi preluate în conformitate cu reglementările în vigoare ale organizației respective, din R.O.F. sau fișele posturilor.

După enumerarea tuturor deciziilor elaborate de către un centru de decizii, rolul specialistului în management, care efectuează schimbarea în domeniul sistemului decizional, constă în a grupa cât mai corect aceste decizii în funcție de criteriile cunoscute din literatura de specialitate și din practica managerială a organizațiilor. De corectitudinea grupării acestor decizii depind în mare măsură analiza care se va face în etapa următoare și calitatea măsurilor de perfecționare propuse în cadrul procesului de schimbare.

29.3.1.6. Descrierea unei situații decizionale complexe

Pentru exemplificare, să considerăm o situație decizională în condiții de certitudine multicriterială cu caracter strategico-tactic, reprezentat de procesul de alegere a unei variante tehnologice pentru fabricarea șamotei refractare tip S68A (minim 68% Al₂O₃).

Managerul general a identificat două variante posibile pentru fabricarea produsului menționat: V₁, caracterizată printr-un cost de 373993 UV/t și o productivitate a muncii de 6t/h și V₂, caracterizată printr-un cost de 369982 UV/t și o productivitate a muncii de 3t/h. Considerând productivitatea muncii mai importantă decât costul, Managerul general a ales varianta V₁, care să fie folosită la fabricarea șamotei refractare.

29.3.2. Analiza sistemului decizional al organizației

Scopul acestei etape este evidențierea punctelor forte și slabe din domeniul structurării autorității în cadrul organizației, al componenței organismelor de management participativ, al cunoștințelor, calităților și deprinderilor managerilor, al respectării etapelor de fundamentare și elaborare a deciziilor strategico-tactice, al metodelor utilizate în fundamentarea deciziilor, precum și a altor aspecte legate de procesul de elaborare și fundamentare a deciziilor în respectiva organizație. Această analiză presupune mai multe lucrări, între care: *analiza structurării competențelor decizionale, analiza structurii organismelor de management participativ, analiza structurii centrelor decizionale, analiza corespondenței dintre atribuții și probleme, analiza corespondenței dintre atribuții și decizii, analiza corespondenței dintre probleme și decizii, analiza deciziilor prin prisma cerințelor de raționalitate, analiza etapelor procesului decizional și analiza corespondenței dintre tipul de decizie și metodele folosite*³⁹⁶.

29.3.2.1. Analiza structurării competențelor decizionale pe niveluri ierarhice

O astfel de analiză se poate face pornind de la atribuțiile organismelor de management participativ și sarcinile managerilor situați pe diferite niveluri ierarhice

³⁹⁶ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale, Ediția a treia*, Editura Economică, București, 2008

ale managementului organizației. Întrucât în etapa anterioară, din lipsă de spațiu, am prezentat numai atribuțiile Consiliului de Administrație și sarcinile managerului general, analiza se va limita la aceste centre de decizie, deși în realitate ar trebui să fie analizate toate centrele decizionale de pe toate nivelurile ierarhice.

Așa cum reiese din lista atribuțiilor Consiliului de Administrație (tabelul 9.3) și din lista sarcinilor managerului general (tabelul 9.4), există în primul rând o suprapunere între cele două centre de decizie privind „angajarea și concedierea personalului și stabilirea drepturilor și obligațiilor acestuia”, prevăzută ca sarcină (Sarcina 3) pentru Managerul general și în același timp ca atribuție (Atribuția 2) pentru Consiliul de Administrație. Considerăm că această sarcină trebuie să revină Managerului general, degrevând astfel Consiliul de Administrație de o serie de activități numeroase care nu implică un nivel de competențe și responsabilități deosebite.

O altă deficiență constă în faptul că între sarcinile Managerului general este înscrisă și cea referitoare la „stabilirea strategiei în domeniul producției” (Sarcina 4), care având în vedere importanța deosebită pentru organizație, ar trebui să fie înscrise printre atribuțiile Consiliului de Administrație.

29.3.2.2. Analiza structurii organismelor de management participativ

Analiza corespondenței dintre componența organismelor de management participativ prin prisma nivelului de pregătire, vârstei etc. și specificul, natura, complexitatea etc. activității desfășurate în cadrul organizației se va face pentru toate organismele de management participativ. În cazul prezentat mai sus, această analiză se rezumă doar la Consiliul de Administrație, (tabelul 9.2) pentru care pot fi relevante următoarele:

- neconcordanță între natura pregătirii (economică, tehnică, juridică etc.) componentelor organismului de management participativ respectiv și natura activităților care trebuie desfășurate de către aceștia potrivit atribuțiilor ce le revin, prin predominanța persoanelor cu pregătire tehnică;
- vârsta înaintată a unora dintre membrilor organismului de management participativ;
- lipsa de pregătire de specialitate în domeniul managementului.

29.3.2.3. Analiza structurii atribuțiilor centrelor decizionale

Pentru fiecare centru decizional se va analiza modul în care au fost structurate atribuțiile, implicit competențele, pe funcțiuni ale organizației, pe funcții ale managementului și pe domenii, în raport și cu nivelul ierarhic la care se situează respectivul centru de decizie. Ca exemplu, vom prezenta în continuare, structurarea atribuțiilor Consiliului de Administrație pe funcții ale managementului, pe baza informațiilor cuprinse în tabelul 29.3. Potrivit acestor atribuții, ponderea acestora pe funcții ale managementului este prezentată în tabelul 29.7.

*Ponderea atribuțiilor (A) pe funcții ale managementului**Tabelul 29.7*

Nr. crt.	Centrul de decizie	Ponderea atribuțiilor pe funcția de:				
		Prevedere	Organizare	Coordonare	Antrenare	Control - reglare
0	1	2	3	4	5	6
1.	Consiliul de Administrație	42,8%	42,8%	-	-	14,4%

Potrivit structurii atribuțiilor Consiliului de Administrație, prezentată în tabelul 9.7, pot fi trase următoarele concluzii:

- lipsa unor atribuții privind exercitarea funcțiilor de coordonare și antrenare, care la acest nivel ierarhic, poate avea efecte nefavorabile asupra procesului de management al organizației, printr-o necorelare a deciziilor și acțiunilor întreprinse de către centrele decizionale și de către executanți, precum și printr-o motivare necorespunzătoare a salariaților pentru participarea la realizarea obiectivelor organizației;
- pentru nivelul ierarhic la care se situează Consiliul de Administrație, ponderea atribuțiilor în domeniul funcției de organizare poate fi considerată prea mare (42,8%), în detrimentul atribuțiilor care ar trebui precizate în cadrul altor funcții ale managementului.

Astfel de grupări se vor face și pe funcțiunile organizației și pe domenii, pentru toate centrele de decizie din cadrul organizației. Fiecare dintre aceste situații vor scoate în evidență anumite deficiențe în structurarea autorității, considerând că în mod normal, atunci când i se atribuie unui centru de decizie o anumită atribuție sau sarcină, i se va atribui și competența formală corespunzătoare.

29.3.2.4. Analiza corespondenței dintre atribuții și probleme

Pentru toate *organismele de management participativ* se va analiza corespondența dintre ponderea atribuțiilor conferite și ponderea problemelor abordate în ședințele organizate în perioada analizată, pe fiecare funcțiune a organizației, pe fiecare funcție a managementului și pe fiecare domeniu de activitate. În exemplul din tabelul 29.8 se prezintă în sinteză ponderea atribuțiilor și problemelor pentru Consiliul de Administrație, pe funcțiuni ale organizației, așa cum se prezintă în exemplul de mai sus.

Ponderea atribuțiilor (A) și problemelor (P) pe funcțiuni ale organizației

Tabelul 29.8

Nr. crt.	Organismul de management participativ	Ponderea pe funcțiunile organizației:									
		Cercetare - dezvoltare		Comercială		Producție		Financiar - contabilă		Resurse umane	
		A	P	A	P	A	P	A	P	A	P
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	Consiliul de Administrație (CA)	-	15,38%	28,58%	30,76%	-	23,08%	14,28%	23,08%	57,14%	7,70%

Așa cum reiese din tabelul 29.8, între atribuțiile conferite Consiliului de Administrație și probleme abordate de către acest organism de management participativ în perioada analizată, există mai multe neconcordanțe, de unde pot fi trase următoarele concluzii referitoare la funcționare CA, între care:

- abordarea unor probleme în cadrul funcțiunilor de cercetare-dezvoltare (15,38%) și producție (23,08%), dovedește încă o dată deficiențele în structurarea autorității Consiliului de Administrație, prin neprecizarea unor atribuții în aceste domenii;
- neconcordanțe mari între ponderea atribuțiilor și ponderea problemelor abordate în cadrul funcțiunii de resurse umane (atribuții – 57,14% iar probleme – 7,70%) și chiar în cadrul funcțiunii financiar contabile (atribuții – 14,28% iar probleme – 23,08%).

Aceste neconcordanțe demonstrează atât o stabilire nejudicioasă a atribuțiilor, cât și o eventuală stabilire a necorespunzătoare ordinei de zi a ședințelor Consiliului de Administrație. Pentru o analiză mai aprofundată se poate recurge la detalierea fiecărei probleme abordate, din punct de vedere al importanței, urgenței și reper-cusiunilor asupra rezultatelor de ansamblu a organizației.

29.3.2.5. Analiza corespondenței dintre atribuții și decizii

Correspondența dintre atribuții și decizii se va efectua pentru toate centrele decizionale (organisme de management participativ și decidenți individuali) din cadrul organizației, prin compararea ponderii acestora pe funcțiuni ale organizației, funcții ale managementului și pe domenii. Pentru exemplificare am sintetizat în tabelul 29.9, ponderea atribuțiilor și ponderea deciziilor Consiliului de Administrație pe domeniile: economic, tehnic și general.

Ponderea atribuțiilor (A) și a deciziilor (D) pe domenii

Tabelul 29.9

Nr. crt.	Centrul de decizie	Ponderea pe domeniile:					
		Tehnic		Economic		Diverse	
		A	D	A	D	A	D
0	1	2	3	4	5	6	7
1.	Consiliul de Administrație	-	16,67%	71,42%	58,33%	28,58%	25,00%

Analiza corespondenței între atribuții și decizii, sintetizată în tabelul 9.9, conduce la următoarele concluzii:

- deși nu au fost prevăzute atribuții pentru Consiliul de Administrație în domeniul tehnic, practica a demonstrat că a fost necesar să fie luate anumite decizii (16,67%);
- pentru domeniile economic și diverse se înregistrează un relativ echilibru între atribuții și decizii, cu o diferență mai evidentă în domeniul economic, în care ponderea atribuțiilor (71,42%) este mai mare decât cea a deciziilor (58,33%).

29.3.2.6. Analiza corespondenței dintre probleme și decizii

Pentru toate *organismele de management participativ* se va analiza corespondența dintre ponderea problemelor abordate și ponderea deciziilor elaborate, pe funcțiuni ale organizației, pe funcții ale managementului și pe domenii. Un astfel de exemplu este cel pentru Consiliul de Administrație, pentru care se prezintă analiza comparativă pe funcții ale managementului, în tabelul 29.10.

Ponderea problemelor (P) și deciziilor (D) pe funcții ale managementului

Tabelul 29.10

Nr. crt.	Organismul de management participativ	Ponderea pe funcții ale managementului									
		Prevedere		Organizare		Coordonare		Antrenare		Control-reglare	
		P	D	P	D	P	D	P	D	P	D
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	C.A.	53,84%	50,00%	38,46%	50,00%	-	-	-	-	7,70%	-

Așa cum reiese din tabelul 29.10, referitor la corespondența dintre problemele abordate și deciziile elaborate de Consiliul de Administrație, se pot desprinde următoarele concluzii:

- lipsa problemelor abordate și a deciziilor elaborate din cadrul funcțiilor de coordonare și antrenare a avut urmări negative asupra funcționalității acestui organism de management participativ, care nu s-a preocupat de probleme importante ale procesului de management;
- lipsa deciziilor elaborate în cadrul funcției de control-reglare scoate în evidență consumul inutil de timp pentru abordarea unor probleme (7,70%), fără ca acestea să se concretizeze în decizii prin care să se remedieze respectivele probleme;
- neconcordanța dintre problemele abordate (38,46%) și deciziile luate (50,00%) în cadrul funcției de organizare, denotă o fundamentare superficială a unora dintre deciziile elaborate în acest domeniu.

29.3.2.7. Analiza deciziilor prin prisma cerințelor de raționalitate

Toate deciziile elaborate în cadrul întreprinderii, de către toate centrele de decizie, trebuie analizate prin prisma respectării cerințelor de raționalitate, în virtutea căroră orice decizie de management trebuie să fie: *fundamentată științific, împluternicită, necontradictorie, oportună, eficientă și completă*. Un exemplu de nerespectare a unei cerințe de raționalitate este prezentat în tabelul 2 9.11.

Tabelul 29.11

Cerințele de raționalitate ale deciziilor de management

Nr. crt.	Cerința de raționalitate	Semnificația cerinței	Decizii care nu o respectă	Efectele nerespectării
0	1	2	3	4
1.	Să fie împluternicită	Decizia de management trebuie elaborată de către managerul în sarcinile căruia este înscrisă în mod expres, iar persoana care ia decizia trebuie să posede cunoștințele de specialitate și de management necesare	- Decizia de elaborare a strategiei de producție organizației care a fost elaborată de către managerul general, dar care intra în competența Consiliului de Administrație	- Dificultăți mari în aplicarea strategiei

29.3.2.8. Analiza respectării etapelor procesului decizional strategico-tactic

Toate deciziile strategice și tactice elaborate în perioada analizată, vor fi verificate dacă au parcurs etapele specifice unui astfel de proces: *identificarea și definirea problemei, stabilirea variantelor posibile, stabilirea criteriilor și obiectivelor, caracterizarea variantelor, alegerea variantei optime, aplicarea variantei și evaluarea rezultatelor*.

Un exemplu de nerespectare a etapelor procesului decizional strategico-tactic a fost înregistrat cu ocazia alegerii variantei tehnologice pentru fabricarea șamotei

refractare tip S68A (minim 68%Al2O3), descrisă în etapa de prezentare a sistemului decizional. Astfel, din descrierea făcută rezultă că managerul general:

- nu au fost identificate toate variantele decizionale posibile, decât două respectiv V_1 și V_2 ;
- nu au fost identificate toate criteriile decizionale, decât costul și productivitatea.

29.3.2.9. Analiza corespondenței dintre tipul de decizie și metodele folosite pentru fundamentare

Pentru o astfel de analiză este necesară o încadrare a fiecărei situații decizionale în categoriile cunoscute, în funcție de care se va analiza dacă s-au folosit metodele decizionale adecvate respectivei categorii de decizii.

Un exemplu de folosire necorespunzătoare a metodelor pentru soluționarea situațiilor decizionale s-a întâlnit la aceeași situație decizională descrisă, în cadrul prezentării sistemului decizional, referitoare la alegerea variantei tehnologice pentru fabricarea șamotei refractare tip S68A (minim 68% Al2O3). Deși era o decizie multicriterială în condiții de certitudine, managerul general a făcut alegerea ca și în cazul deciziilor unicriteriale, ceea ce a făcut să se ignore celălalt criteriu care era costul. Astfel, el a ales varianta unu (V_1), pornind de la considerarea productivității muncii ca fiind un criteriu mai important decât costul. Or, prin prisma acestui criteriu varianta unu (V_1) prezenta o productivitate superior (6 t/h), față de varianta doi (V_2) cu o productivitate inferioară (3 t/h).

29.3.3. Perfecționarea sistemului decizional al organizației

Scopul acestei etape este identificarea soluțiilor care să conducă la creșterea performanțelor acestei componente a sistemului de management al organizației. Această etapă cuprinde două lucrări mai importante: *elaborarea măsurilor de perfecționare și aplicarea măsurilor*³⁹⁷.

29.3.3.1. Elaborarea măsurilor de perfecționare

Pornind de la toate deficiențele constatate în cadrul analizei sistemului decizional vor fi formulate corespunzător măsuri de perfecționare, prin care să se înlăture cauzele care au generat respectivele deficiențe. Evident că, întrucât în general situațiile decizionale nu se repetă în viitoarea perioadă de funcționare a organizației, multe dintre aceste măsuri vor avea caracter orientativ, dar foarte utile centrelor decizionale pentru îmbunătățirea procesului de fundamentare a deciziilor. În tabelul 29.12 sunt prezentate măsurile corespunzătoare deficiențelor constatate în etapa de analiză parcursă anterior.

³⁹⁷ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale, Ediția a treia*, Editura Economică, București, 2008

Măsurile de perfecționare

Tabelul 29.12

Nr. crt.	Formularea măsurii	Decizia vizată	Cauza vizată	Mijloace necesare	Efectele scontate	Obs.
0	1	2	3	4	5	6
1.	Revederea tuturor atribuțiilor centrelor de decizie, cu scopul structurării mai corecte a competențelor decizionale pe niveluri ierarhice	- elaborarea strategiei de producție; - angajarea și concedierea personalului	- suprapunere între nivelurile ierarhice; - acordare necorespunzătoare a unor competențe.	-	- folosirea mai bună a managerilor	-
2.	Schimbarea structurii Consiliului de Administrație, prin cooptarea unui economist	- deciziile acestui centru de decizie	Neconcordanță între natura pregătirii membrilor și natura atribuțiilor ce le revin	-	Îmbunătățirea calității deciziilor	-
3.	Formularea unor atribuții pentru Consiliul de Administrație în domeniul funcțiilor de coordonare și antrenare	- deciziile din domeniul acestor funcții	Lipsa unor atribuții în cadrul acestor funcții ale managementului	-	Funcționarea mai bună a CA	-
4.	Formularea unor atribuții pentru CA în cadrul funcțiilor de cercetare-dezvoltare și producție	- deciziile din cadrul acestor funcțiuni	- lipsa unor astfel de atribuții	-	Funcționare mai bună a CA	-
5.	Formularea unor atribuții pentru CA în domeniul tehnic	- deciziile luate în acest domeniu	- lipsa unor atribuții în domeniul tehnic	-	Funcționare mai bună a CA	-
6.	Abordarea de către CA a unor probleme și luarea unor decizii în domeniul funcțiilor de coordonare, antrenare și control	- problemele din cadrul acestor funcții	- lipsa unor abordări în cadrul respectivelor funcții	-	Funcționarea mai bună a CA	-

7.	Respectarea tuturor cerințelor de raționalitate ale deciziilor	- toate deciziile elaborate	- nerespectarea unora dintre cerințele de raționalitate	-	Îmbunătățirea calității deciziilor	-
8.	Parcursul tuturor etapelor procesului decizional strategico-tactic	- decizia de alegere a variantei tehnologice de fabricare a șamotei	- eliminarea unor lucrări necesare fundamentării deciziilor strategice și tactice	-	Îmbunătățirea calității deciziilor	-
9.	Folosirea unor metode corespunzătoare situațiilor decizionale	- decizia de alegere a variantei tehnologice de fabricare a șamotei	- simplificarea procesului de fundamentare a deciziilor în detrimentul calității	-	Fundamentarea mai corectă a deciziilor	-

29.3.3.2. Aplicarea măsurilor

Aplicarea măsurilor de perfecționare propuse se poate concretiza într-o serie de lucrări, între care:

- modificări ale structurii organismelor de management participativ;
- schimbări ale unor manageri;
- recomandări pentru unii dintre manageri;
- schimbări în fișele posturilor unora dintre manageri;
- exemplificarea modului de parcurgere a etapelor procesului decizional strategic;
- exemplificarea folosirii unor metode sau tehnici de fundamentare a deciziilor;
- punerea în funcțiune a unor aplicații informatice pentru fundamentarea deciziilor, etc.

Referitor la măsura numărul opt din tabelul 29.12, o caracterizare a situației decizionale privind alegerea variantei tehnologice de fabricare a șamotei, prin parcurgerea tuturor etapelor procesului decizional strategico-tactic, se prezintă în tabelul 29.13.³⁹⁸ În această situație se poate observa că au fost identificate încă două variante tehnologice și încă trei criterii decizionale, toate variantele fiind caracterizate prin prisma consecințelor specifice fiecărui criteriu decizional.

Tabelul 29.13

Vi	Kj Cj	K1=0,05	K2=0,35	K3=0,15	K4=0,25	K5=0,20
		Număr de componente C1	Capacitate de absorbție C2	Grad de prăfuire C3	Cost (UV/t) C4	Productivitate (t/h) C5
V1		2	7	Mic	373 993	6
V2		4	5	Mediu	369 982	3
V3		3	8	Mare	347 461	4
V4		2	10	F. mare	265 155	5

³⁹⁸ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

În ceea ce privește măsura numărul nouă din tabelul 9.12, pentru alegerea variantei optime se poate utiliza una dintre metodele specifice situațiilor decizionale multicriteriale în condiții de certitudine. Vom exemplifica folosirea metodei utilității globale.

Pentru soluționarea problemei prezentate în tabelul 9.13 prin metoda utilității globale (3), trebuie transformate consecințele prin care se caracterizează fiecare variantă decizională în utilități. Astfel, pentru C1 (număr de componenți), întrucât se urmărește minimizarea, se va stabili în intervalul $[0,1]$, utilitatea maximă, adică 1, pentru variantele V1 și V4, care necesită numai doi componenți pentru fabricarea șamotei refractare. Pentru varianta V2 se stabilește utilitatea minimă, adică 0 (zero), întrucât necesită numărul cel mai mare de componenți. Pentru varianta V3 utilitatea se calculează, pe baza interpolării lineare, după relația prezentată în paginile anterioare, astfel:

$$U_{31} = \frac{3-4}{2-4} = \frac{-1}{-2} = 0,50$$

Pentru criteriul C2 (capacitate de absorbție), întrucât se urmărește minimizarea, se va stabili utilitatea 1 pentru varianta V2 și 0 (zero) pentru V4. Pentru celelalte variante se stabilește utilitatea pe baza relației cunoscute, astfel:

$$U_{12} = \frac{7-10}{5-10} = \frac{-3}{-5} = 0,60$$

$$U_{32} = \frac{8-10}{5-10} = \frac{-2}{-5} = 0,40$$

Pentru criteriul C3 (grad de prăfuire), în care se urmărește tot minimizarea, pentru stabilirea utilităților se va împărți intervalul $[0,1]$ în patru (câte variante decizionale există), întrucât se poate considera că distanța dintre varianta cu gradul de prăfuire cel mai mic (pentru care se stabilește utilitatea 1) și cea cu gradul de prăfuire imediat superior este aceeași ca și între aceasta ultimă și cea cu gradul de prăfuire imediat mai mare ș.a.m.d. Pentru criteriul C4 (costul pe tonă), urmărindu-se minimizarea, se stabilește utilitatea maximă 1 pentru varianta V4 (cea cu costul cel mai mic) și 0 (zero) pentru V1 (cea cu costul cel mai mare), pentru celelalte stabilindu-se astfel:

$$U_{35} = \frac{4-3}{6-3} = \frac{1}{3} = 0,33$$

$$U_{45} = \frac{5-3}{6-3} = \frac{2}{3} = 0,67$$

Variantele decizionale caracterizate în tabelul 29.13. prin intermediul consecințelor, exprimate prin unități de măsură diferite, vor putea fi caracterizate și ierarhizate întocmai prin intermediul utilităților calculate anterior, ca în tabelul 29.14.

Tabelul 29.14

Kj Vi	Cj	K1=0,05	K2=0,35	K3=0,15	K4=0,25	K5=0,20
		C1	C2	C3	C4	C5
V1		1	0,60	1	0	1
V2		0	1	0,33	0,04	0
V3		0,50	0,40	0,67	0,24	0,33
V4		1	0	0	1	0,67

Aplicând metoda utilității globale, trebuie să se determine utilitatea globală pentru fiecare dintre variante, astfel:

$$V1 = 1 \times 0,5 + 0,60 \times 0,35 + 1 \times 0,15 + 1 \times 0,20 = 0,61$$

$$V2 = 1 \times 0,35 + 0,33 \times 0,15 + 0,04 \times 0,25 = 0,60$$

$$V3 = 0,50 \times 0,05 + 0,40 \times 0,35 + 0,67 \times 0,15 + 0,24 \times 0,25 + 0,33 \times 0,20 = 0,42$$

$$V4 = 1 \times 0,05 + 1 \times 0,25 + 0,67 \times 0,20 = 0,43$$

Rezultă că V1 este varianta cea mai avantajoasă din punctul de vedere al criteriilor decizionale stabilite și al importanței acordată acestor criterii.

29.3.4. Stabilirea efectelor economice ale măsurilor de perfecționare

Efectele economice ale unor măsuri de perfecționare pot fi estimate prin compararea variantei alese de către centrul de decizie din cadrul organizației, cu varianta care ar fi trebuit aleasă dacă s-ar fi respectat parcurgerea corectă a tuturor etapelor procesului decizional strategic, sau dacă s-ar fi folosit metoda cea mai adecvată de alegere a variantei optime. Evident că aceste efecte, care în unele cazuri pot fi comensurabile, nu vor putea fi obținute de către organizație, decât dacă situația decizională s-ar repeta în etapa viitoare. Dar, ele au semnificație pentru managementul organizației, care într-o situație decizională viitoare asemănătoare poate proceda mai corect decât a procedat înainte de elaborarea studiului de perfecționare. Parcurgerea acestor etape de perfecționare a sistemului decizional al unei organizații prezintă numeroase particularități în funcție de specificul organizației, de nivelul de pregătire al managerilor, de sfera de cuprindere a studiului etc.

29.4. Metode și tehnici de fundamentare a deciziilor

Asigurarea unei calități superioare a managementului organizației în general și a procesului de fundamentare a deciziilor în special presupune folosirea în cadrul fiecărei etape a procesului decizional și în cadrul fiecărei etape a metodologiei de perfecționare a sistemului decizional a unor metode adecvate.

Pentru că multe dintre aceste metode se pot folosi și în cadrul procesului de perfecționare a altor componente ale sistemului de management, ne vom concentra atenția asupra metodelor folosite pentru alegerea variantei optime, care depind foarte mult de natura modelului adoptat pentru situația decizională ce urmează a fi soluționată. Aceste metode pot fi analitice, bazate pe condițiile de convergență ale algoritmului de calcul și de existență a soluției optime, sau metode euristice, bazate pe considerente insuficient exprimate analitic, dar care și-au dovedit valabilitatea practică.

29.4.1. Metode ale cercetării operaționale

Utilizarea metodelor cercetării operaționale în raționalizarea deciziilor micro-economice presupune ca specialiștii, fie să cerceteze situația decizională pentru a fi încadrată într-un model clasic, fie pornind de la situația concretă să studieze posibilitatea creării unor modele noi. Având în vedere dezvoltarea pe care a luat-o cercetarea operațională în ultima perioadă, probabilitatea ca problemele concrete de decizie microeconomică să poată fi soluționate cu metode consacrate este foarte mare. Dar, nu trebuie neglijată nici activitatea de elaborare a unor noi modele pentru soluționarea unor situații decizionale complexe, care nu poate fi realizată cu metodele și modelele existente.

Metodele cercetării operaționale sunt divizate în general în mai multe grupe, între care enumerăm: *programarea matematică, teoria stocurilor, teoria grafurilor, teoria firelor de așteptare, teoria jocurilor, simularea decizională, teoria echipamentelor.*

Programarea matematică Programarea matematică, prin care se urmărește optimizarea prin maximizare sau minimizare a unei funcții obiectiv (lineară sau ne-lineară), pe domeniul definit de o serie de restricții prin care se reprezintă diferitele condiții economice. Între aceste metode amintim algoritmul Simplex, algoritmul de transport;

Teoria stocurilor Teoria stocurilor, utilizată în problemele de dimensionare optimă a acumulărilor de resurse, astfel încât cheltuielile de stocare și cheltuielile generate de lipsa acestor resurse să fie minime, așa cum pot rezulta în urma folosirii modelului Wilson-Within;

Teoria grafurilor Teoria grafurilor care, pornind de la conceptul de *graf* ca o aplicație multivocă a elementelor unei mulțimi în ea însăși, stabilește o serie de concepte derivate (*drum, lanț, arborescență, circuit, cuplaj etc.*), care se vor utiliza în problemele decizionale. Cele mai cunoscute metode din această categorie sunt drumul critic și PERT cu variantele sale;

Teoria firelor de așteptare Teoria firelor de așteptare utilizată în situațiile decizionale în care se urmărește reducerea timpului total de așteptare, atât a stațiilor de servire, cât și a consumatorilor care așteaptă să fie serviți. Se pot utiliza mai multe modele, între care modelul cu o stație sau modelul cu mai multe stații;

**Teoria
jocurilor**

Teoria jocurilor este folosită pentru stabilirea strategiilor pe care trebuie să le adopte fiecare participant la o situație conflictuală, cu caracter de competiție, în cadrul căreia rezultatele acțiunii fiecăreia dintre părți depinde de acțiunile celorlalte părți participante. Pentru dezvoltarea jocurilor matriceale poate fi folosită metoda algebrică sau metoda aproximațiilor succesive. Sunt foarte cunoscute jocurile cu sumă nulă (cu punct șa) și jocurile fără sumă nulă;

**Simularea
decizională**

Simularea decizională urmărește stabilirea tendințelor de desfășurare a anumitor procese economice pe baza unor modele deterministe sau probabiliste. Din cadrul acestor probleme fac parte „*jocurile de întreprindere*” prin care se simulează procesele de management, fie cu scopul pregătirii managerilor, fie pentru depistarea unor tendințe în evoluția unor procese specifice întreprinderii. Dintre jocurile utilizate în România menționăm: SIMACO, PRELEM, MANSTRAT, CORAV;

**Teoria
echipamen-
telor**

Teoria echipamentelor vizează stabilirea unor soluții optime pentru înlocuirea echipamentelor tehnologice, ca urmare a uzurii fizice și morale. În cadrul acestei categorii pot fi utilizate modele deterministe sau aleatoare.

Ansamblul metodelor cercetării operaționale grupate în capitolele prezentate mai sus pot fi folosite în fundamentarea deciziilor microeconomice, rolul decidentului constând în a încadra situația decizională într-o anumită categorie, a alege în mod corespunzător metoda cea mai adecvată, a asigura folosirea ei corectă și în final în a adopta varianta optimă în funcție de rezultatele obținute în urma aplicării metodei.

29.4.2. Metode de fundamentare a deciziilor în condiții de certitudine

În condiții de certitudine, manifestându-se o singură stare a condițiilor obiective, pentru fiecare variantă se va determina o singură consecință, în cadrul fiecărui criteriu de decizie. Astfel de decizii pot fi fundamentate după un singur criteriu sau după mai multe criterii. Atunci când se folosește un singur criteriu se impune alegerea criteriului celui mai important, pentru situația decizională respectivă.

În cazul fundamentării deciziilor în condiții de certitudine după un singur criteriu se va considera varianta optimă aceea care aduce cele mai mari avantaje, prin prisma criteriului ales.

În condițiile deciziilor multicriteriale se ridică problema exprimării unitare a consecințelor variantelor decizionale în cadrul criteriilor de decizie, întrucât acestea sunt exprimate diferit (prin unități de măsură diferite). Teoria și practica managerială a impus folosirea *utilității* pentru a exprima consecințele variantelor prin prisma diverselor criterii decizionale.

Interpretarea noțiunii de utilitate a fost dată, pentru prima dată, de Bernoulli, în prima jumătate a secolului XVIII, arătând că „*semnificația economică a unei unități*

monetare suplimentare, pentru o persoană, este invers proporțională cu numărul de unități monetare de care aceasta dispune”³⁹⁹.

O altă interpretare a conceptului de utilitate este cea dată de teoriile economice, în sensul maximizării satisfacției consumatorilor. În procesul decizional, utilitatea măsoară importanța pe care o are pentru decident o anumită valoare, care aparține unei mulțimi de variante. În sensul dat de J.Von Neuma și O. Morgenstein (1), utilitatea ia valori în intervalul $[0,1]$ astfel⁴⁰⁰:

- $u(V_i) = 1$, dacă varianta V_i este cea mai avantajoasă pentru decident potrivit unui criteriu;
- $u(V_j) = 0$, dacă varianta V_j este cea mai dezavantajoasă pentru decident pentru criteriul respectiv;
- $u(V_i) > u(V_j)$, când V_i este preferată variantei V_j ;
- $u(V_i) = u(V_j)$, când cele două variante sunt echivalente.

Potrivit axiomaticii Neuman-Morgenstein, relația de preferință este tranzitivă, iar cea de indiferență este simetrică și reflexivă. Stabilirea utilităților prin metoda interpolării liniare în intervalul $[0,1]$, în cadrul unui proces decizional se poate face după relațiile de mai jos.

Notăm cu:

V_1 – varianta cu utilitatea maximă ($u=1$);

V_0 – varianta cu utilitatea minimă ($u=0$);

V_i – varianta i ;

C_j – criteriul j ;

a_j^1 – consecința cea mai favorabilă după criteriul j ;

a_j^0 – consecința cea mai nefavorabilă după criteriul j ;

a_{ij} – consecința variantei V_i după criteriul C_j ;

u_{ij} – utilitatea variantei V_i după criteriul C_j .

Pentru orice criteriu C_j determinarea utilităților se face pornind de la ecuația drepte, care are forma:

$$Y = AX + B$$

unde:

Y – utilitatea;

X – consecința;

A și B – constante.

³⁹⁹ Boldur Gh. - *Fundamentarea complexă a procesului decizional economic*, Editura Științifică, București, 1973

⁴⁰⁰ Boldur Gh. - *Fundamentarea complexă a procesului decizional economic*, Editura Științifică, București, 1973

Se poate scrie sistemul:

$$\begin{cases} A \times a_j^1 + B = 1, & \text{pentru varianta } V_1 \\ A \times a_j^0 + B = 0, & \text{pentru varianta } V_0 \end{cases}$$

Din acest sistem de ecuații determinăm pe A și B astfel:

$$A(a_j^1 - a_j^0) = 1$$

$$A = \frac{1}{a_j^1 - a_j^0}$$

Înlocuind pe A în prima ecuație, obținem:

$$\frac{a_j^1}{a_j^1 - a_j^0} + B = 1$$

$$B = 1 - \frac{a_j^1}{a_j^1 - a_j^0}$$

Cunoscând pe A și B, se poate determina în continuare utilitatea oricărei variante în cadrul aceluiași criteriu. Spre exemplu, pentru varianta $V_i \neq V_1$ și $V_i \neq V_0$ se va utiliza relația:

$$u_{ij} = A \times a_{ij} + B$$

Înlocuind pe A și B obținem:

$$u_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_j^1 - a_j^0} + 1 - \frac{a_j^1}{a_j^1 - a_j^0} = \frac{a_{ij} + a_j^1 - a_j^0 - a_j^1}{a_j^1 - a_j^0}$$

Rezultă că:

$$u_{ij} = \frac{a_{ij} - a_j^0}{a_j^1 - a_j^0}$$

Alegerea variantei optime după mai multe criterii impune adesea ierarhizarea acestora, prin stabilirea importanței fiecărui criteriu pentru întreprindere, într-o anumită etapă de dezvoltare a acesteia. Criteriile se pot ierarhiza prin acordarea de către decident a unor coeficienți de importanță (K_j), încadrați într-un anumit interval, spre exemplu $[0,1]$.

Fundamentarea deciziilor multicriteriale se poate face folosind mai multe metode, între care, alături de metoda utilității globale exemplificată anterior, *metoda ELECTRE, metoda ONICESCU sau tabelul decizional*.

29.4.2.1. Metoda utilității globale

Această metodă se poate aplica la o situație decizională multicriterială, în condiții de certitudine, care sintetizată se poate prezenta ca în tabelul 29.15.

Tabelul 29.15.

K_j	K_1	K_2		K_j		K_n
C_j	C_1	C_2		C_j		C_n
V_i						
V_1	u_{11}	u_{12}		u_{1j}		u_{1n}
V_2	u_{21}	u_{22}		u_{2j}		u_{2n}
•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•
V_i	u_{i1}	u_{i2}		u_{ij}		u_{in}
•	•	•	•	•	•	•
•	•	•	•	•	•	•
V_m	u_{m1}	u_{m2}		u_{mj}		u_{mn}

unde:

- V_i – mulțimea variantelor decizionale i ;
- C_j – mulțimea criteriilor decizionale j ;
- K_j – mulțimea coeficienților de importanță ai criteriilor j ;
- u_{ij} – utilitatea variantei i după criteriul j .

Coeficienții de importanță ai criteriilor pot fi identici sau diferiți. În condițiile unor coeficienți de importanță ai criteriilor identici (care au valori egale), potrivit acestei metode, varianta optimă corespunde aceleia pentru care suma utilităților este maximă, adică:

$$V_{opt} = \max \sum_{i=1}^n U_{ij}$$

unde:

U_{ij} – utilitatea variantei i după criteriul j

Dacă valoarea coeficienților de importanță este diferită pentru criteriile decizionale, varianta optimă este cea pentru care suma produselor dintre utilități și coeficienții de importanță este maximă, adică:

$$V_{opt} = \max \sum_{i=1}^n U_{ij} * k_j$$

După părerea unor specialiști, această metodă a utilității globale prezintă unele limite generate de aprecierea subiectivă a coeficienților de importanță ai criteriilor

folosite pentru optimizarea deciziei. Cu toate aceste limite, această metodă facilitează alegerea variantei optime, întrucât constituie un suport mai logic pentru procesul subiectiv-psihologic al anticipării avantajelor diverselor linii de acțiune posibile.

29.4.2.2. Metoda ELECTRE

O altă metodă care se poate folosi pentru fundamentarea deciziilor multicriteriale în condiții de certitudine este metoda ELECTRE. Potrivit acestei metode varianta optimă este cea care surclasează celelalte variante. Aplicarea metodei presupune parcurgerea următoarelor etape: *transformarea consecințelor în utilități, calculul coeficienților de concordanță, calculul coeficienților de discordanță și surclasarea variantelor*^{401,402}.

Transformarea consecințelor în utilități

Calculul utilității variantelor pentru fiecare criteriu de optimizare a deciziei și atribuirea coeficienților de importanță pentru fiecare criteriu. Calculul utilităților variantelor și atribuirea coeficienților de importanță ai acestor criterii se fac ca și la metoda utilității globale.

Calculul coeficienților de concordanță

Calculul *coeficienților de concordanță* și a *coeficienților de discordanță* a alternativelor decizionale. Coeficienții de concordanță se calculează după relația:

$$C(V_g, V_h) = \frac{\sum_j k_j}{k_1 + k_2 + \dots + k_j + \dots + k_n}$$

unde: $\sum_j k_j$ - se face pentru acei (j) pentru care $U_{gj} \geq U_{hj}$
în care:

$C(V_g, V_h)$ - reprezintă coeficientul de importanță între varianta (g) și varianta (h);

Îmbunătățirea proceselor decizionale

j - coeficienții de importanță ai criteriilor j.

Calculul coeficienților de discordanță

Coeficienții de discordanță se calculează după relația:

$$d(V_g, V_h) = \begin{cases} 0, \text{ dacă } U_{gj} \geq U_{hj}, & \text{pentru toți} \\ \frac{1}{\alpha} \max |U_{gj} - U_{hj}|, & \text{pentru acei pentru care} \end{cases}$$

unde:

$d(V_g, V_h)$ - este coeficientul de discordanță dintre variantele (g) și

⁴⁰¹ Boldur Gh. - *Fundamentarea complexă a procesului decizional economic*, Editura Științifică, București, 1973

⁴⁰² Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

(h);

U_{gj} - utilitatea variantei (g) după criteriul (j);

U_{hj} - utilitatea variantei (h) după criteriul (j);

α - ecartul maxim între valorile utilităților.

Coeficienții de discordanță au valori cuprinse între 0 și 1 și arată cu cât o alternativă (g) este depășită de o alternativă (h), în timp ce coeficienții de concordanță arată cu cât o alternativă (g) depășește o altă alternativă (h).

Surclasarea variantelor

Alegerea variantei optime pe baza relației de surclasare, care se face cu ajutorul coeficienților de concordanță și de discordanță. Se consideră că o variantă (g) surclasează varianta (h), dacă se îndeplinesc concomitent relațiile:

$$\begin{cases} C(V_g, V_h) > p \\ d(V_g, V_h) < q \end{cases}$$

unde:

- p și q sunt valori limită alese de către decident cu nivelul între 0 și 1. Inițial se face $p=1$ și $q=0$, se verifică relațiile de surclasare pentru această pereche de valori. În continuare se diminuează p și se crește q, la fiecare iterație, până când o variantă surclasează pe toate celelalte, aceea fiind varianta optimă. Surclasarea este cu atât mai puternică, cu cât p are o valoare mai mare și q are o valoare mai mică.

Metoda ELECTRE, în varianta clasică, prezintă o limită importantă, întrucât aprecierea utilității variantelor este neunitară. Astfel, coeficientul de concordanță, care arată cu cât o variantă (g) depășește o variantă (h), se calculează în funcție de nivelul de importanță al criteriilor, iar coeficientul de discordanță, care arată cu cât o variantă (g) este depășită de o variantă (h), se calculează în funcție de utilitatea variantelor. Așadar, nu există o bază omogenă de apreciere a devansării unei alternative de către alta. Pentru a elimina această limită a metodei s-au conceput și alte variante ale metodei ELECTRE.

29.4.2.3. Metoda ONICESCU

Această metodă, concepută în două variante⁴⁰³, poate fi utilizată pentru fundamentarea deciziilor multicriteriale în condiții de certitudine. În prima variantă criteriile de alegere a variantei optime sunt de aceeași importanță, iar în a doua variantă importanța acestora este diferită.

În *varianta I-a*, metoda presupune parcurgerea următoarelor etape: *elaborarea matricei consecințelor, ordonarea variantelor, elaborarea matricei locurilor ocupate de variantele decizionale, ierarhizarea variantelor decizionale.*

Matricea consecințelor

Se stabilește matricea „A” ale cărei elemente sunt formate din consecințele (rezultatele potențiale) variantelor decizionale, pentru fiecare criteriu decizional.

Ordonarea variantelor

Se ordonează variantele decizionale, pentru fiecare criteriu, în ordinea descrescătoare a importanței consecințelor pentru decident, obținându-se o nouă matrice „B”.

Matricea locurilor ocupate de variantele decizionale

Întocmirea unei matrice „C”, în care elementele componente semnifică de câte ori o variantă (i) ocupă locul (j), de forma:

$$C = \begin{Bmatrix} \alpha_{11} & \alpha_{12} & . & . & \alpha_{1m} \\ \alpha_{21} & \alpha_{22} & . & . & \alpha_{2m} \\ . & . & . & . & . \\ . & . & . & . & . \\ \alpha_{m1} & \alpha_{m2} & . & . & \alpha_{mm} \end{Bmatrix}$$

unde:

α_{ij} - reprezintă de câte ori varianta (i) ocupă locul (j) și aparține intervalului [0, m]

Ierarhizarea variantelor decizionale

Ierarhizarea variantelor după o funcție de agregare de forma:

$$f: V \rightarrow R_+$$

definită prin:

$$f(V_i) = \alpha_{i1} \times \frac{1}{2} + \alpha_{i2} \times \frac{1}{2^2} + \dots + \alpha_{im} \times \frac{1}{2^m}$$

Ierarhia variantelor este dată de valorile descrescătoare ale acestei funcții, sau altfel spus, varianta (i) pentru care funcția are valoarea cea mai mare reprezintă varianta optimă.

În *varianta a II-a*, metoda presupune parcurgerea următoarelor etape: *elaborarea matricei consecințelor, ordonarea variantelor, ierarhizarea criteriilor decizionale, ierarhizarea variantelor decizionale.*

⁴⁰³ T. Zorlențan, , E. Burduș, G. Căprărescu - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998

**Matricea
consecințelor**

Se stabilește matricea „A” ale cărei elemente sunt formate din consecințele (rezultatele potențiale) variantelor decizionale, pentru fiecare criteriu decizional.

**Ordonarea
variantelor**

Se ordonează variantele decizionale, pentru fiecare criteriu, în ordinea descrescătoare a importanței consecințelor pentru decident, obținându-se o nouă matrice „B”.

**Ierarhizarea
criteriilor
decizionale**

Ierarhizarea criteriilor decizionale se realizează prin atribuirea unor coeficienți de importanță, după relația:

$$p = \frac{1}{2^k}$$

în care:

k = 1, pentru criteriul cel mai important;

k = 2, pentru criteriul considerat al doilea ca importanță; etc.

Dacă decidentul consideră că al doilea criteriu este mult mai puțin important, poate stabili k=3, sau chiar mai mult.

**Ierarhizarea
variantelor
decizionale**

Ierarhizarea variantelor după o funcție de agregare de forma:

$$f: V \rightarrow R_+$$

definită prin:

$$f(V_i) = \sum_{j=1}^m p_j * 2^{-\text{loc}(V_i, C_j)}$$

în care:

p_j - coeficientul de importanță al criteriului j;

$\text{loc}(V_i, C_j)$ - locul variantei (i) după criteriul (j).

Ierarhizarea variantelor este dată de valorile descrescătoare ale funcției de mai sus.

29.4.3. Metode de fundamentare a deciziilor în condiții de risc

În economia de piață o mulțime de factori care determină eficiența întreprinderii (prețul de vânzare al produselor, nivelul cererii, cerințele consumatorilor, strategia, concurență etc.) nu se află sub controlul deplin al decidenților, ceea ce amplifică ponderea deciziilor în condiții de risc și incertitudine, pentru a căror fundamentare se impun anumite metode și tehnici specifice. Pentru fundamentarea unor astfel de decizii pot fi utilizate mai multe metode, între care: *metoda speranței matematice, metoda arborelui decizional, simularea decizională*^{404, 405}.

⁴⁰⁴ Boldur Gh. - *Fundamentarea complexă a procesului decizional economic*, Editura Științifică, București, 1973

⁴⁰⁵ T. Zorlențan, , E. Burduș, G. Căprărescu - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998

29.4.3.1. Metoda speranței matematice

Această metodă poate fi aplicată în două situații decizionale, în funcție de numărul criteriilor de decizie care se iau în considerare:

- când, corespunzător fiecărei stări a condițiilor obiective, decizia se elaborează luând în considerare un singur criteriu;
- când, corespunzător fiecărei stări a condițiilor obiective, la elaborarea deciziei se iau în considerare mai multe criterii.

Întrucât primul caz reprezintă o particularitate a celui de al doilea, vom prezenta metoda pentru a doua situație. Pentru aceasta presupunem o situație decizională⁴⁰⁶, care poate fi sintetizată în tabelul 29.16.

Tabelul 29.16

S_k	$S_1(p_1)$				.	$S_k(p_k)$				...	$S_s(p_s)$			
C_j	C_1	C_j	C_n	C_1^*		C_1	C_j	C_n	C_k^*		C_1	C_j	C_n	C_s^*
V_i														
V_1	U_{11}^1	U_{11}^j	U_{11}^n	U_{11}		U_{1k}^1	U_{1k}^j	U_{1k}^n	U_{1k}		U_{1s}^1	U_{1s}^j	U_{1s}^n	U_{1s}
$\vdots$														
V_i	U_{i1}^1	U_{i1}^j	U_{i1}^n	U_{i1}		U_{ik}^1	U_{ik}^j	U_{ik}^n	U_{ik}		U_{is}^1	U_{is}^j	U_{is}^n	U_{is}
$\vdots$														
V_m	U_{m1}^1	U_{m1}^j	U_{m1}^n	U_{m1}		U_{mk}^1	U_{mk}^j	U_{mk}^n	U_{mk}		U_{ms}^1	U_{ms}^j	U_{ms}^n	U_{ms}

unde:

V_i - varianta i, pentru $i = \overline{1, m}$;

C_j - criteriul j, pentru $j = \overline{1, n}$;

S_k - starea condițiilor obiective k, pentru $k = \overline{1, s}$;

C_k^* - criteriul sinteză pentru starea condițiilor obiective k;

P_k - probabilitatea apariției stării condițiilor obiective k;

U_{ik}^j - utilitatea variantei i, în starea condițiilor obiective k, după criteriul j;

U_{ik} - utilitatea variantei i, în starea condițiilor obiective k.

Potrivit acestei metode se determină întâi utilitatea fiecărei variante, în fiecare stare a condițiilor obiective, după relația:

⁴⁰⁶ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

$$U_{ij} = \sum_{j=1}^n U_{ik}^j, \text{ pentru } i = \overline{1, n} \text{ și } k = \overline{1, s}$$

Varianta optimă conform metodei speranței matematice va fi cea care maximizează relația:

$$V_{\text{opt}} = \sum_{k=1}^s U_{ik} * p_k \rightarrow \text{maxim } p, \text{ pentru } i = \overline{1, n}$$

Metoda speranței matematice se recomandă să fie folosită în condițiile în care criteriile decizionale sunt independente.

29.4.3.2. Metoda arborelui decizional

În condițiile unei situații decizionale complexe, în care momentele de opțiune pentru varianta optimă (decizionale) alternează cu momente aleatoare, care determină apariția mai multor stări a condițiilor obiective, decidentul poate utiliza, ca instrument practic de fundamentare a deciziilor în condiții de risc, arborele decizional. Denumirea metodei provine de la asemănarea graficului, prin care se detaliază situația decizională, cu un arbore stilizat desenat de la stânga la dreapta, ca în figura 29.1.⁴⁰⁷

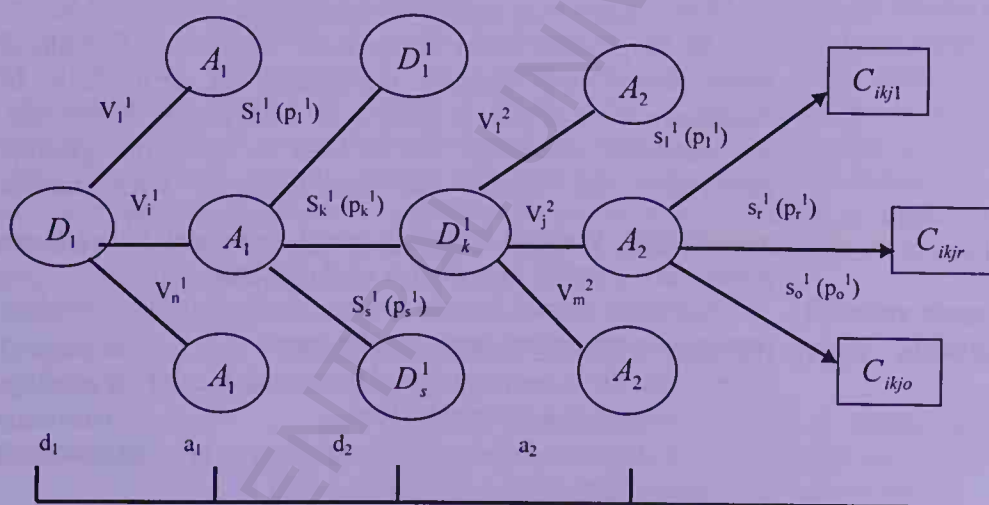


Fig. 29.1. Arborele decizional

unde: V_i^1 - varianta i , în nodul decizional D_1 ;

$S_k^1(p_k^1)$ - starea condițiilor obiective k , în momentul aleator A_1 , care se manifestă cu probabilitatea p_k^1 ;

V_j^2 - varianta decizională j , în nodul decizional D_k^1 , din momentul decizional d_2 ;

⁴⁰⁷ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

$s_r^1(p_r^1)$ - starea condițiilor obiective r , din momentul aleator A_2 , care se manifestă cu probabilitatea p_r^1 ;

D – noduri decizionale;

d – momente decizionale;

A – noduri aleatoare;

a – momente aleatoare;

C_{ikjr} - consecința (C) variantei i , din momentul decizional D_1 , în starea condițiilor obiective k , din momentul aleator a_1 , a variantei j , din momentul decizional d_2 , în starea condițiilor obiective r , din momentul aleator a_2 .

Calculul speranței matematice

Soluționarea problemei decizionale se va face pornind de la consecințele fiecărei variante, după metoda „roll-back”, prin calculul speranței matematice astfel:

$$(C_{ikjl} \times p_l^1) + (C_{ikjr} \times p_r^1) + (C_{ikjo} \times p_o^1) = S_{pj}$$

unde:

S_{pj} - speranța matematică a variantei j din momentul decizional d_2 .

Se va proceda astfel pentru toate variantele, alegându-se aceea pentru care speranța matematică va fi maximă. În continuare se va proceda la fel și în celelalte noduri decizionale, din momentul decizional d_2 . În final se va obține speranța matematică din fiecare nod decizional d_1 după aceeași metodologie. Varianta optimă în nodul decizional D_1 va fi cea pentru care speranța matematică va fi maximă.

Etapele aplicării metodei

Aplicarea acestei metode la situațiile decizionale complexe presupune parcurgerea următoarelor etape:

- Stabilirea momentelor aleatoare și a celor de decizie, precum și a alternanței lor;
- Culegerea informațiilor referitoare la alternativele posibile;
- Reprezentarea arborelui decizional și stabilirea probabilităților de manifestare a stărilor condițiilor obiective;
- Calculul speranței matematice, începând cu ultimele noduri decizionale și continuând până la nodul decizional inițial.

Dificultatea aplicării metodei constă mai ales în elaborarea corectă a arborelui decizional, de calitate a căruia depinde calitatea deciziei elaborate.

29.4.3.3. Simularea decizională

Simularea decizională „reprezintă un proces de adoptare a deciziilor pe baza utilizării modelelor”⁴⁰⁸. Elaborarea și fundamentarea științifică a deciziilor presupune, pe lângă necesitatea măsurării fenomenelor și proceselor economice, și experimentarea ca formă de validare a unui model. Aceasta se datorează faptului că marele risc al cercetătorului este de a crea un model care ulterior să nu se comporte în aceeași manieră ca situația reală pe care o reprezintă.

Spre deosebire de alte domenii unde experimentarea nu ridică probleme deosebite, în domeniul managementului experimentul real este foarte dificil, întrucât consecințele ar putea fi extrem de nefavorabile. Să ne imaginăm cum ar fi privită propunerea unui specialist privind demolarea unei secții de producție dintr-o întreprindere, pentru a încerca amplasarea ei în altă zonă.

Experiențe reale, care evident ar fi cele mai bogate în învățăminte, pot fi dezastruoase pentru întreprindere. În locul acestora, simularea cu ajutorul modelelor deține un rol important în managementul organizațiilor. Prin simulare conducerea se servește de model, ca un înlocuitor al realității. Prin *model* înțelegem „o reprezentare simplificată a unor sisteme reale cu care sub raport structural și funcțional există similitudini”.

În procesul de elaborare a modelelor se ridică problema gradului de detaliere la care trebuie să se elaboreze un model, pentru ca acesta să surprindă toate aspectele care interesează managementul organizației. Spre exemplu, dacă analizăm o întreprindere din punctul de vedere al cheltuielilor și veniturilor, pe o anumită perioadă, ne putem da seama de profitul realizat. Acest model de abordare ne permite o serie de concluzii generale despre întreprinderea respectivă. Dacă dorim însă să știm căror produse se datorează obținerea de profit, este necesar să se analizeze și structura producției. Raționamentul poate continua, până la cunoașterea în amănunt a întregii activități a întreprinderii.

Etapele de aplicare a simulării decizionale

Pentru realizarea oricărei simulări trebuie parcurse următoarele etape:

- a) stabilirea domeniului de simulat și identificarea principalilor factori economici, tehnici, juridici etc., implicați, precum și a relațiilor care se stabilesc între aceștia;
- b) elaborarea modelelor care să reprezinte cât mai fidel sistemele care trebuie simulate;
- c) elaborarea programelor pentru calculator, în funcție de modele și de variabilele implicate în procesul simulării;
- d) simularea decizională propriu-zisă.

În cazul unor simulări, managerul întreprinderii poate dispune de toate informațiile privind situația simulată, el

⁴⁰⁸ Teodorescu M., Boldur G., Stoica M., Stancu-Minasian I., Băcilă I. - *Metode ale cercetării operaționale în gestiunea întreprinderilor*, Editura tehnică, București, 1982

Tipuri de simulări și avantajele metodei

având posibilitatea să intervină în procesul simulării, prin decizii ca și în viața reală.

Din punctul de vedere al sferei de cuprindere, simulările pot fi generale, atunci când se referă la ansamblul activității întreprinderii, sau parțiale, atunci când se referă la anumite domenii de activitate ale întreprinderii.

Avantajul principal al simulărilor constă în faptul că ele evită riscul unor experimentări reale și scurtează intervalul în care s-ar desfășura procesul sau fenomenul simulat. Apoi, simularea ajută managementul în determinarea riscului unei anumite politici sau strategii și în alegerea unui risc acceptabil. Unele simulări pot fi utilizate și în procesul de pregătire a viitorilor manageri.

29.4.4. Tehnici de fundamentare a deciziilor în condiții de incertitudine

Decidentul se află în stare de incertitudine atunci când nu dispune de informații suficiente stabilirii probabilităților de manifestare a stărilor condițiilor obiective, iar variabilele sunt parțial controlabile. În astfel de condiții, alegerea variantei decizionale se poate face după următoarele reguli: *pesimistă*, *optimistă*, *optimalității*, *proporționalității* și *minimizării regretelor*⁴⁰⁹.

29.4.4.1. Regula pesimistă (Abraham Wald)

Regula pesimistă (a lui Abraham Wald), care presupune că varianta optimă este aceea pentru care se obțin cele mai mari avantaje, în condițiile obiective cele mai nefavorabile. Practic se aplică principiul *maximax* potrivit căruia varianta optimă se stabilește cu relația:

$$V_{opt} = \max_i (\min_k U_{ik})$$

unde:

U_{ik} - utilitatea variantei (i), în starea condițiilor obiective (k)

Potrivit relației de mai sus, se vor alege utilitățile minime pentru fiecare variantă, dintre care se va alege utilitatea maximă, care va desemna varianta optimă.

29.4.4.2. Regula optimistă

Regula optimistă care constă în aplicarea principiului *maximax*, potrivit căruia varianta optimă este aceea pentru care se obțin cele mai mari avantaje, în cea mai favorabilă stare a condițiilor obiective. Relația de determinare a variantei optime este următoarea:

⁴⁰⁹ Teodorescu M., Boldur G., Stoica M., Stancu-Minasian I., Băcilă I. - *Metode ale cercetării operaționale în gestiunea întreprinderilor*, Editura tehnică, București, 1982

$$V_{opt} = \max_i (\max_k U_{ik})$$

Practic se aleg utilitățile maxime ale tuturor variantelor, dintre care se va alege utilitatea maximă, care va desemna varianta optimă.

29.4.4.3. Regula optimalității (Hurwicz A.)

Regula optimalității, potrivit căreia varianta optimă este cea care maximizează relația:

$$V_{opt} = \max_i [\alpha U_{ik}^1 + (1 - \alpha) U_{ik}^0]$$

unde:

α - coeficient ales de către decident cu valori în intervalul $[0,1]$, după cum acesta este mai optimist, când valorile coeficientului sunt mai aproape de 1, sau mai pesimist, când valorile acestuia sunt mai aproape de 0;

U_{ik}^1 - utilitatea variantei i , în starea condițiilor obiective k cea mai mare;

U_{ik}^0 - utilitatea variantei i , în starea condițiilor obiective k cea mai mică.

29.4.4.4. Regula proporționalității (Bayes – Laplace)

Regula proporționalității, conform căreia varianta optimă este cea pentru care media consecințelor este cea mai favorabilă. Pentru că nu se cunosc probabilitățile de manifestare a stărilor condițiilor obiective, varianta optimă este cea pentru care media utilităților este maximă, adică:

$$V_{opt} = \max_i \left[\frac{\sum_{k=1}^s U_{ik}}{s} \right], \text{ pentru } i = \overline{1, s}$$

29.4.4.5. Regula minimizării regretelor (Savage L.)

Regula minimizării regretelor, potrivit căreia varianta optimă este aceea pentru care regretul de a nu fi ales varianta optimă este minim. Regretul exprimă diferența (pierderea) unei variante oarecare față de varianta optimă, în cadrul fiecărei stări a condițiilor obiective și se stabilește astfel:

$$R_{ik} = \max_i (U_{ik}) - U_{ik}, \text{ pentru } k = \overline{1, s} \quad i = \overline{1, n}$$

unde:

R_{ik} - regretul de a fi ales varianta i , în starea condițiilor obiective k ;

U_{ik} - utilitatea variantei i , în starea condițiilor obiective k .

După stabilirea regretelor, varianta optimă este desemnată de regretul minim dintre regretele maxime ale tuturor variantelor, adică:

$$V_{opt} = \min_i (\max_k R_{ik})$$

Folosirea unei reguli din cele prezentate anterior depinde de natura decidentului, adică după cum acesta este mai optimist, mai pesimist sau dacă el oprește să-și minimizeze regretul.

29.4.4.6. Metoda gradelor de apartenență la varianta optimă

În afara regulilor prezentate, pentru fundamentarea deciziilor în condiții de incertitudine se poate folosi și metoda gradelor de apartenență la varianta optimă. Această metodă se poate folosi în condițiile impreciziei informațiilor necesare fundamentării, sau a unei informări incomplete. Imprecizia poate fi determinată de caracterul probabilistic al unor factori care influențează procesul decizional.

Metoda gradelor de apartenență la varianta optimă se bazează pe teoria mulțimilor vagi și necesită următoarele etape: *caracterizarea variantelor decizionale, transformarea de variabilă, stabilirea gradelor de apartenență, alegerea variantei optime*⁴¹⁰.

Caracterizarea variantelor decizionale

În această etapă se identifică variantele decizionale, se aleg criteriile decizionale și se caracterizează fiecare variantă prin prisma consecințelor decizionale. Consecințele variantelor, datorită informării incomplete a decidenților, sau a impreciziei informațiilor se prezintă în termeni vagi (ex. varianta 1 aduce un profit de circa 10 milioane). Rezultatul acestor lucrări se va concretiza într-o matrice de forma:

$$a = \{a_{ij}\}$$

unde: a_{ij} – consecința (a), a variantei (i), după criteriul (j).

Transformarea de variabilă

Pentru fiecare consecință se efectuează o transformare de variabilă, după relația:

$$U_{ij} = \frac{|a_{ij} - a_j^+|}{a_j^+}$$

în care:

a_{ij} - valoarea consecinței variantei i, după criteriul j;

a_j^+ - valoarea consecinței optime după criteriul j.

Stabilirea gradelor de apartenență

Stabilirea gradelor de apartenență a fiecărei variante la varianta optimă, pentru fiecare criteriu de decizie, după o funcție exponențială de forma:

$$\mu_{ij} = e^{-k \cdot U_{ij}}$$

⁴¹⁰ Teodorescu M., Boldur G., Stoica M., Stancu-Minasian I., Băcilă I. - *Metode ale cercetării operaționale în gestiunea întreprinderilor*, Editura tehnică, București, 1982

în care:

k – coeficient de apartenență, acesta luând valori în funcție de importanța criteriilor de optimizare. Astfel, pentru criteriile mai puțin importante, k ia valori mici, iar pentru criteriile mai importante k ia valori mai mari. Literatura de specialitate recomandă pentru k valori cuprinse între 3 și 6. Valorile μ_{ij} se înscriu într-o matrice ale cărei elemente evidențiază gradul de apartenență a fiecărei variante decizionale la varianta optimă, pentru fiecare criteriu de optimizare.

Alegerea

variantei optime

Alegerea variantei optime, prin agregarea elementelor matricei gradelor de apartenență la varianta optimă, după una din regulile de optimizare a deciziilor în condiții de incertitudine, prezentate anterior. Spre exemplu, folosind regula Laplace, valoarea medie a unei variante se poate calcula cu relația:

$$\overline{\mu_i} = \frac{\mu_{i1} + \mu_{i2} + \dots + \mu_{in}}{n}$$

Se consideră varianta optimă cea pentru care valoarea medie este cea mai mare. Pentru a exemplifica modul de aplicare a metodei gradelor de apartenență la varianta optimă se consideră situația decizională de mai jos.

29.4.5. Metode de fundamentare a deciziilor de grup

Importanța deciziilor de grup rezultă din ponderea mare pe care acestea o dețin în managementul organizațiilor, ca urmare a extinderii folosirii metodelor participative de management.

Cerințele de raționalitate ale deciziilor de grup sunt mult mai complexe și mai numeroase decât ale deciziilor unipersonale. J.K. Arrow definește ca fiind cerințe specifice deciziilor de grup următoarele:

- metoda deciziei de grup trebuie să fie aplicabilă tuturor variantelor posibile;
- dacă o anumită variantă urcă pe scara de preferințe a fiecărui individ, atunci ea trebuie să urce și pe scara de preferințe a grupului;
- dacă decizia se referă la „ n ” alternative posibile, clasamentul făcut de grup acestora nu trebuie să fie modificat prin luarea în considerare a unei noi variante;
- regula după care se ia decizia de grup nu trebuie să fie independentă de opiniile individuale, ci trebuie să depindă direct de acestea;
- decizia de grup nu trebuie să fie identică cu opinia unui singur membru al grupului, fără să se țină seama de opiniile celorlalți.

Numai respectarea acestor cerințe de raționalitate contribuie la creșterea calității deciziilor luate de către grupele de decidenți din cadrul organizațiilor. Evident că deciziile de grup trebuie să respecte și cerințele de raționalitate care se cer deciziilor de management în general, acestea din urmă fiind cerute suplimentar.

Pentru raționalizarea deciziilor de grup se pot folosi mai multe metode, unele fiind specifice și deciziilor unipersonale. Metoda ELECTRE poate fi folosită dacă în locul criteriilor se iau în considerare decidenții, dar, ca metode specifice soluționării deciziilor de grup sunt: *metoda simplei majorități, calculul majorității ca o compunere de utilități individuale, algoritmul Deutch-Martin*⁴¹¹.

29.4.5.1. Metoda simplei majorități

A lua o decizie în grup înseamnă a găsi o regulă rațională care să conducă de la preferințele individuale, la o preferință reprezentativă pentru întregul grup. S-a constatat însă că nu există o regulă de raționalitate universal valabilă, ci numai reguli relative aplicate în anumite condiții concrete.

Pentru exemplificare, considerăm că trei decidenți (D_1, D_2, D_3) își exprimă preferințele pentru trei variante decizionale (V_1, V_2, V_3) astfel:

$$D_1 : V_1 \succ V_2 \succ V_3$$

$$D_2 : V_2 \succ V_3 \succ V_1$$

$$D_3 : V_3 \succ V_1 \succ V_2$$

Aplicând metoda „simplei majorități” pentru a obține o ordonare reprezentativă pentru grupul de trei decidenți, rezultă următoarele concluzii:

- V_1 este preferată lui V_2 de două ori, în timp ce V_2 este preferată lui V_1 o singură dată, deci $V_1 \succ V_2$ (varianta 1 este preferată variantei 2);
- V_2 este preferată lui V_3 de două ori, în timp ce V_3 este preferată lui V_2 o singură dată, deci $V_2 \succ V_3$ (varianta 2 este preferată variantei 3);
- V_3 este preferată lui V_1 de două ori, în timp ce V_1 este preferată lui V_3 o singură dată, deci $V_3 \succ V_1$ (varianta 3 este preferată variantei 1).

Dacă aplicăm regula tranzitivității la primele două concluzii rezultate în urma analizei preferințelor grupului, adică:

dacă $V_1 \succ V_2$ și $V_2 \succ V_3$, rezultă ca $V_1 \succ V_3$, ceea ce contrazice cea de-a treia concluzie. Această contradicție este cunoscută sub denumirea de „paradoxul Condorcet” și se poate înregistra în orice situație decizională în care sunt implicați mai mult de doi decidenți și apar mai mult de trei alternative.

⁴¹¹ Boldur Gh. - *Fundamentarea complexă a procesului decizional economic*, Editura Științifică, București, 1973

29.4.5.2. Calculul majorității ca o compunere de utilități individuale

Pornind de la limitele metodei simplei majorității, calculată ca o compunere de preferințe, unii specialiști abordează deciziile de grup ca o compunere de utilități individuale. Diferențele între decidenți prin prisma utilităților apar ca urmare a aprecierii diferite din partea acestora a importanței criteriilor decizionale folosite în fundamentarea deciziei de grup. Evident că aceste utilități individuale (apreciate de către fiecare component al grupului decident pot fi aceleași sau pot fi deferite. Variantele decizionale se vor ierarhiza prin prisma acestor utilități.

Pentru exemplificare considerăm o situație decizională în care (n) decidenți trebuie să aleagă dintre (m) variante una care să reprezinte opțiunea reprezentativă pentru grup, situație ce poate fi sintetizată în tabelul 29.17.

Tabelul 29.17

Decidenți Variante	D_1	D_2		D_n	Utilitatea globală
V_1	U_{11}	U_{12}		U_{1n}	$U_{11} + U_{12} + \dots + U_{1n}$
V_2	U_{21}	U_{22}		U_{2n}	$U_{21} + U_{22} + \dots + U_{2n}$
•					
V_m	U_{m1}	U_{m2}		U_{mn}	$U_{m1} + U_{m2} + \dots + U_{mn}$

Utilitatea fiecărei variante se calculează după metoda utilității globale, așa cum se poate observa din ultima coloană a tabelului 32.6. Utilitatea globală maximă va desemna varianta optimă. În astfel de situații se poate ajunge la utilități globale egale pentru mai multe variante, ceea ce face dificilă dacă nu chiar imposibilă alegerea variantei optime. În astfel de situații se poate folosi algoritmul Deutch-Martin.

29.4.5.3. Algoritmul Deutch – Martin

Aplicarea acestui algoritm la o situație decizională de grup presupune parcurgerea următoarelor etape: *stabilirea unei ordini oarecare a variantelor decizionale, calculul „momentelor linie”, calculul „momentelor coloană”, alegerea variantei optime*⁴¹².

Stabilirea unei ordini oarecare a variantelor

O ordine oarecare a variantelor decizionale se stabilește încă din momentul caracterizării acestora prin prisma consecințelor (sau utilităților) de către fiecare component al decidentului de grup. O astfel de ordine se prezintă în tabelul 29.18.

⁴¹² Rădăceanu E. - *Metode decizionale în conducerea sistemelor complexe*, Editura Militară, București, 1985

Tabelul 29.18

Decidenți Variante	D_1	D_2		D_j		D_n
V_1	U_{11}	U_{12}		U_{1j}		U_{1n}
V_2	U_{21}	U_{22}		U_{2j}		U_{2n}
$\vdots$						
V_i	U_{i1}	U_{i2}		U_{ij}		U_{in}
$\vdots$						
V_m	U_{m1}	U_{m2}		U_{mj}		U_{mn}

**Calculul
„momentelor
linie”**

„Momentele-linie” se determină după relația:

$$M_i^l = \frac{\sum_{j=1}^n j \times U_{ij}}{\sum_{j=1}^n U_{ij}}$$

unde:

M_i^l - momentul liniei i ;

U_{ij} - utilitatea variantei i , acordată de decidentul j ;

j - numărul de ordine al coloanei,

și se ordonează liniile în ordinea crescătoare a momentelor-linie.

**Calculul
„momentelor
coloană”**

„Momentele-coloană” se determină după relația:

$$M_j^c = \frac{\sum_{i=1}^m i \times U_{ij}}{\sum_{i=1}^m U_{ij}}$$

unde:

M_j^c - momentul coloanei j ;

U_{ij} - utilitatea variantei i , acordată de decidentul j ;

i - numărul de ordine al liniei,

și se ordonează coloanele în ordinea crescătoare a momentelor-coloană.

**Alegerea
variantei optime**

Se repetă ultimele două etapele, referitoare la „momentele linie” și „momentele coloană” până când nu mai sunt posibile alte ordonări, ordinea respectivă (ultima) este ordinea optimă, iar varianta de pe primul loc este varianta optimă.

29.4.5.4. Metoda ELECTRE tridimensională

Această metodă se folosește pentru optimizarea deciziilor multicriteriale de grup, în care decidenții au preferințe individuale diferite asupra utilității variantelor decizionale. Diferențierea preferințelor este generată de nivelul diferit de pregătire și de informare al decidenților, precum și de experiența și capacitatea diferită a acestora de a combina informațiile de care dispun.

Această variantă a metodei presupune parcurgerea următoarelor etape: calculul coeficienților de concordanță, calculul coeficienților de discordanță, surclasarea variantelor⁴¹³.

**Calculul
coeficienților de
concordanță**

Calculul coeficienților de concordanță după relația:

$$C(V_g, V_h) = \frac{\sum_j K_j}{K_1 + K_2 + \dots + K_n}$$

unde:

$C(V_g, V_h)$ - coeficientul de concordanță dintre variantele (g) și (h);

K_j - coeficientul de importanță al criteriului j;

$\sum_j K_j$ - se face numai pentru acei (j), pentru care toți decidenții

implicați în adoptarea deciziei de grup apreciază că $U_{gj} \geq U_{hj}$.

**Calculul
coeficienților de
discordanță**

Calculul coeficienților de discordanță după relația:

$$d(V_g, V_h) = \begin{cases} 0, & \text{dacă } U_{gj} \geq U_{hj}, & \text{pentru toți } j; \\ \frac{1}{\alpha} \max |U_{gj} - U_{hj}|, & \text{pentru acei } j \text{ pentru care } |U_{gj} < U_{hj}| \end{cases}$$

unde:

$d(V_g, V_h)$ - coeficientul de discordanță dintre varianta (g) și varianta (h);

U_{gj} și U_{hj} - utilitățile variantelor (g) și, respectiv (h), după criteriul j;

α - ecartul maxim între valorile utilităților.

Valoarea coeficientului de discordanță este 0 (zero), dacă inegalitatea $U_{gj} \geq U_{hj}$ este considerată de către toți decidenții participanți la procesul decizional respectiv. De asemenea,

⁴¹³ T. Zorlențan, E. Burduș, G. Căprărescu - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998

diferența dintre utilități, pentru calculul coeficientului de discordanță în a doua situație, se va face numai pentru acele criterii (j), pentru care toți decidenții consideră adevărată inegalitatea $U_{sj} < U_{hj}$.

Surclasarea variantelor

Alegerea variantei optime pe baza relațiilor de surclasare ca și în cazul aplicării metodei ELECTRE în varianta de bază.

Se poate observa că diferențele apar în aplicarea metodei ELECTRE tridimensionale numai în ceea ce privește calculul coeficienților de concordanță și de discordanță.

29.5. Bibliografie

1. Boldur Gh. - *Fundamentarea complexă a procesului decizional economic*, Editura Științifică, București, 1973
2. Burduș E. - *Fundamentele managementului organizației, Ediția a doua*, Editura Economică, București, 1999
3. Burduș E.
Căprărescu Gh.
Androniceanu A.
Demetrescu M.C. - *Managementul schimbării organizaționale, Ediția a treia*, Editura Economică, București, 2008
4. Demetrescu M.C. - *Metode cantitative de marketing*, Editura Științifică, București, 1972
5. Nicolescu O.
Burduș E.
Zorlențan T.
Căprărescu G.
Verboncu I.
Cochină I. - *Management*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1992
6. Pintilie C. - *Conducerea unităților economice*, ASE, București, 1981
7. Rădăceanu E. - *Metode decizionale în conducerea sistemelor complexe*, Editura Militară, București, 1985
8. Rodin J. Rene - *La traque de la qualite. Les Editions d'Organizations*, Paris, 1988
9. Teodorescu M.
Boldur G.
Stoica M.
Stancu-Minasian I.
Băcilă I. - *Metode ale cercetării operaționale în gestiunea întreprinderilor*, Editura tehnică, București, 1982
10. Ursachi I.
Burduș E. - *Conducerea și organizarea unităților economice*, ASE, București, 1986
11. Ursachi I.
Burduș E. - *Caiet de lucrări aplicative la organizarea și conducerea unităților economice*, ASE, București, 1981
12. T. Zorlențan,
E. Burduș,
G. Căprărescu - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998

CAPITOLUL 30

ADAPTAREA MOTIVĂRII LA PARTICULARITĂȚILE PERSONALULUI

Adaptarea motivării la particularitățile personalului, deci schimbarea sistemului motivațional din cadrul fiecărei organizații reprezintă o preocupare permanentă a managementului, în virtutea funcției de antrenare a managementului, cu fundamentul ei motivarea. În același timp însă, în orice proces de schimbare a organizației, motivarea schimbării reprezintă, așa cum am prezentat într-un capitol anterior, o etapă a metodologiei schimbării organizaționale. În aceste condiții este firesc să abordăm și acest aspect al managementului schimbării organizaționale și al exercitării funcției de antrenare de către managementul unei organizații.

30.1. Declanșarea schimbărilor în sistemul motivațional

Motivarea personalului poate fi considerată, pe de o parte, o preocupare permanentă a managementului organizației de a atrage personalul la realizarea obiectivelor, prin implicarea acestora cu tot potențialul de care dispun în acest proces, iar pe de altă parte ca o etapă în procesul schimbării organizaționale. În ambele cazuri însă, declanșarea schimbării sistemului motivațional are la bază una sau mai multe din următoarele rațiuni:

- reprezintă etapă a metodologiei de schimbare organizațională;
- constituie urmare a scăderii performanțelor organizației;
- este urmare a schimbării echipei manageriale, în special cea de la nivel superior;
- s-a produs o schimbare a structurii personalului în cadrul organizației, după: vârstă, nivel de pregătire, sex, sau din punct de vedere al altor criterii;
- au intervenit schimbări în instrumentarul folosit de către echipa managerială a organizației;
- s-au produs schimbări în cultura organizațională, care impun adaptări ale formelor de motivare a personalului.

Între cauzele schimbărilor în sistemul motivațional se numără cel mai frecvent cele enumerate mai sus, dar, în raport de specificul organizației pot fi și alte cauze care să genereze nevoia adaptărilor stimulentei la specificul personalului dintr-o organizație.

30.2. Metodologia de perfecționare a motivației în muncă

Întregul proces de adaptare a stimulentei motivaționale la specificul personalului folosit în cadrul organizației presupune anumite lucrări, cu o anumită succesiune, în care se folosesc anumite metode specifice.

Metodologia de perfecționare a proceselor motivaționale este reprezentată deci prin ansamblul etapelor ce trebuie parcurse, precum și a metodelor folosite în cadrul respectivelor etape.

Una dintre variantele de îmbunătățire a proceselor motivaționale poate fi reprezentată prin anumite lucrări, care pot fi incluse în următoarele etape: *pregătirea cercetării, prezentarea sistemului motivațional existent, analiza sistemului motivațional, cu identificarea punctelor forte și slabe, elaborarea măsurilor de perfecționare a motivării personalului și aplicarea măsurilor de perfecționare propuse*⁴¹⁴.

30.2.1. Pregătirea cercetării

Această etapă presupune în primul rând identificarea variabilelor care determină declanșarea proceselor de îmbunătățire a motivării personalului, prin adaptarea stimulentei la condițiile concrete din cadrul organizației respective. Cu această ocazie se vor identifica principalele probleme cu care se confruntă organizația prin prisma utilizării eficiente a personalului. Se recomandă ca problemele să fie sintetizate după modelul din tabelul 30.1.

Tabelul 30.1

Nr. crt.	Problema	Cauze	Efecte
0	1	2	3
1.	Diminuarea interesului pentru participarea la realizarea obiectivelor	Nemulțumiri privind concordanța dintre efortul depus și nivelul recompenselor	Diminuarea productivității muncii
.....			

Tot în această etapă se precizează sfera de cuprindere a studiului, fie în funcție de subdiviziunile organizatorice ale organizației, fie prin prisma categoriilor de personal care va face obiectul cercetării.

⁴¹⁴ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

În raport de sfera de cuprindere se va stabili echipa de cercetare, care va putea cuprinde specialiști atât din interiorul organizației, cât și din afara acesteia, se vor stabili obiectivele specifice studiului, precum și principalele resurse financiare necesare desfășurării cercetării.

30.2.2. *Prezentarea sistemului motivațional existent*

Motivarea personalului de către managementul oricărei organizații depinde de numeroși factori, legați de ramura în care își desfășoară activitatea organizația respectivă, de obiectul de activitate al organizației, de natura și nivelul de pregătire al personalului, de nivelul de pregătire al managerilor din respectiva organizație, etc. De aceea, un studiu de perfecționare a motivării personalului trebuie să se bazeze pe toate informațiile, care pot influența procesul motivării.

Așadar, o prezentare cât mai adecvată a sistemului motivațional existent, trebuie să cuprindă aspecte legate, în principal de: *caracteristicile tipologice ale organizației, încadrarea cu personal a organizației, formarea și pregătirea personalului, promovarea personalului, structura timpului de muncă al personalului, formele de salarizare utilizate în cadrul organizației și alți factori motivaționali utilizați în organizație*⁴¹⁵.

30.2.2.1. *Caracteristici tipologice ale organizației*

Această parte a studiului va cuprinde, între altele, elemente referitoare la denumirea organizației, ramura din care face parte, obiectul de activitate al organizației, tipul de societate, statutul societății, reputația acesteia, principalii colaboratori, principalii indicatori economico-financiar reprezentativi pentru natura activității organizației, precum și alte particularități semnificative pentru forța de muncă utilizată.

30.2.2.2. *Încadrarea cu personal a organizației*

Încadrarea cu personal a organizației trebuie să scoată în evidență structura personalului: *după natura și nivelul de pregătire, după natura funcțiilor ocupate și pe sexe și grupe de vârstă*⁴¹⁶.

**După natura și
nivelul de
pregătire**

O structură a forței de muncă după natura pregătirii și nivelul de pregătire al acesteia se poate structura ca în tabelul 30.2.

⁴¹⁵ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

⁴¹⁶ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

Tabelul 30.2

Nr. crt.	Nivelul de pregătire Natura pregătirii	Superior	Mediu	Școală generală	Necalificat	Total
0	1	2	3	4	5	6
1	Economică					
2	Tehnică					
3	Juridică					
4	Psihologică					
5	Sociologică					
6	Altă specializare					
7	Total					

După natura
funcțiilor
ocupate

Natura funcțiilor ocupate poate fi combinată cu structura pe sexe, ceea ce conduce la o structurare ca în tabelul 30.3.

Tabelul 30.3

Nr. crt.	Natura funcției Sexul	Management de nivel:				Execuție	Total
		Superior	Mediu	Inferior	Total		
0	1	2	3	4	5	6	7
1	Femei						
2	Bărbați						
3	Total						

După sex și
grupa de vârstă

Structura personalului pe sexe și grupe de vârstă poate fi sintetizat ca în tabelul 30.4.

Tabelul 30.4

Nr. crt.	Grupa de vârstă Sexul	18-25	26-30	31-40	41-50	51-60	peste 60	Total
		2	3	4	5	6	7	8
0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Feminin							
2	Masculin							
3	Total							

30.2.2.3. Formarea și perfecționarea personalului

Pentru o analiză pertinentă a formării și perfecționării personalului din cadrul unei organizații este necesar să fie scoase în evidență, în principal, aspecte legate de:

- domeniile în care au fost efectuate pregătiri de specialitate sau pregătiri ale noilor angajați;
- structura personalului implicat în astfel de forma de pregătire și/sau perfecționare;
- modalitățile de selecție a celor care au efectuat astfel de forma de pregătire și/sau perfecționare;
- instituțiile în care au fost pregătiți și/sau perfecționați angajații, dacă acestea au fost din afara organizației;

- proveniența, nivelul de pregătire și competențele formatorilor care au contribuit la formarea și/sau perfecționarea angajaților.

O sinteză a situației privind formarea și/sau perfecționarea angajaților din cadrul organizației, care va reprezenta o perioadă suficient de mare pentru a fi semnificativă pentru analiză, poate fi sintetizată ca în tabelul 30.5.

Tabelul 30.5

Domeniul pregătirii de bază	Funcția ocupată		Nivelul pregătirii anterioare				Cursuri de:			Total
	Conducere	Execuție	Superioară	Medie	Generală	Necalficat	Formare	Specializare	Perfecționare	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Economic										
Tehnic										
Juridic										
Altul										
Fără specializare										
Total										

30.2.2.4. Promovarea personalului

Situația existentă referitoare la promovarea personalului trebuie să scoată în evidență aspecte referitoare, în principal, la:

- informarea personalului despre posibilitățile de promovare în cadrul organizației, exigențele managementului în acest domeniu și despre credința angajaților că urmărind anumite criterii de performanță ei vor fi promovați;
- cunoașterea criteriilor și a priorității acestora în procesul de promovare a personalului;
- relația dintre performanță, vechime, experiență, loialitate și procesul de promovare practicat de către managementul organizației.

În afara acestor informații, prezentate mai sus, o analiză a procesului de promovare, cu puternică influență asupra motivării personalului, presupune o succintă prezentare a situației promovărilor personalului, într-o perioadă suficient de mare pentru veridicitatea concluziilor (1-2 ani). O astfel de situație se poate prezenta ca în tabelul 30.6.

Tabelul 30.6.

Personal grupat pe sexe	Nr. promovați		Total	Post ocupat înainte de promovare		Post ocupat după promovare		Criteriul de promovare				
	Din organizație	Din afara organizației		Conducere	Execuție	Conducere	Execuție	Performanță	Test de evaluare	Referințe	Vechime	Altele
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Femei												
Bărbați												
Total												

30.2.2.5. Folosirea timpului de muncă

Modalitățile folosite de către managementul unei organizații pentru folosirea timpului de muncă are repercusiuni importante asupra efortului depus de către angajați în procesul munci, deci asupra motivării acestora. Pe lângă informațiile ce pot fi culese prin metode specifice (ex. Interviu), referitoare la modul de utilizare a timpului de muncă și de repaus în cadrul organizației, poate fi identificată, pe categorii de personal o anumită structură a timpului de muncă și de odihnă, asemănătoare cu cea din tabelul 30.7.

Tabelul 30.7.

Categorii de personal	Timp mediu de muncă (ore)			Timp de odihnă (ore)			Concediu (ore)	
	Pe zi	Pe săptămână	Pe an	Repaus în timpul programului	Zilnic	Săptămânal	Annual legal	Suplimentar
0	1	2	3	4	5	6	7	8
Manageri								
Executanți								
Muncitori								
Total								

Pentru o analiză a utilizării timpului de muncă se recomandă culegerea de informații pentru o perioadă de minim doi ani, referitoare la o serie de indicatori ce pot sintetizați ca în tabelul 30.8.

Tabelul 30.8.

Indicatori (ore)	Anul I	Anul II
1	2	3
Fond de timp calendaristic		
Concedii legale de odihnă		
Sărbători legale		
Timp maxim disponibil		
Timp efectiv utilizat		
Total timp lucrat (inclusiv timpul suplimentar)		
Timp neutilizat, din care:		
- concedii medicale		
- concedii fără plată		
- absențe nemotivate		
- absențe aprobate prin lege (obligați cetățenești, staționări, etc.)		

30.2.2.6. Formele de salarizare

Salarizarea în cadrul organizației reprezintă o modalitate prin care se poate motiva personalul, ca urmare studierea formelor de salarizare constituie una dintre analizele importante pentru caracterizarea sistemului motivațional și implicit pentru adaptarea procesului motivațional la particularitățile factorului uman din cadrul organizației.

O primă situație care trebuie analizată va fi o prezentare a formelor de salarizare utilizate în cadrul organizației, ca în tabelul 30.9.

Tabelul 30.9.

Categoria de personal	Forma de salarizare	Modul de calcul a nivelului salariului
1	2	3
Manageri de nivel mediu și superior	Regie	Realizarea integrală a atribuțiilor
Maiștri	Acord direct	Pe baza normei de producție
Executanți, din care:		
- economiști	Regie	Realizarea integrală a atribuțiilor
- ingineri	Regie	Realizarea integrală a atribuțiilor
- juriști	Regie	Realizarea integrală a atribuțiilor
- muncitori	Acord direct pe formație	Pe baza normei de producție
- etc.		

Salarizarea din cadrul unei organizații trebuie analizată și prin prisma limitelor de salarizare ale funcțiilor stabilite în funcție de complexitatea lucrărilor, pregătirea profesională, competența, etc., ca în tabelul 30.10.

Tabelul 30.10.

Categoria de personal	Salariu	
	Nivel minim	Nivel maxim
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1. Funcții de conducere, din care:		
- Manager general		
- Manager funcțional		
- Etc.		
2. Funcții de execuție, din care:		
- Economist		
- Inginer		
- Etc.		
.....		

30.2.2.7. Identificarea altor factori motivaționali

Dacă în grupa factorilor motivaționali se include și salarizarea, așa cum consideră unii specialiști în teoriile motivaționale, atunci, pe lângă aceștia, pentru o prezentare cât mai completă a sistemului motivațional trebuie identificați și alți factori motivaționali, care pot fi sintetizați ca în tabelul 30.11.⁴¹⁷

Tabelul 30.11.

Factor motivațional	Descriere	Comparatie cu alte organizații
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Recompense materiale, din care:		
- Prime		
- Sporuri		
- Participare la profit		
- Salariu de merit		
- Facilități comerciale		
- Facilități de concediu		
- Condiții de muncă		
- Securitatea muncii		
Recompense morale, din care:		
- Diplome, titluri, etc.		
- Evidențieri		
- Delegare de autoritate		
Sanctiuni materiale, din care:		
- Imputații		
- Amenzi, penalizări		
- Desfacerea contractului de muncă		
- Micșorări de salariu		
Sanctiuni morale		

⁴¹⁷ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

30.2.2.8. Identificarea și ierarhizarea nevoilor

Nevoile pot fi identificate și ierarhizate astfel încât să reprezinte personalul din respectiva organizație, prin diferite metode, între care și interviul și chestionarul. Cel mai frecvent instrument folosit este, în general chestionarul, care presupune fie utilizarea unor chestionare elaborate de către specialiști în domeniu, care au fost testate în practică, fie se concep de către cel care face analiza sistemului motivațional în respectiva organizație. Avantajul conceperii unui chestionare specific organizației în care se desfășoară cercetarea constă în faptul că acesta va corespunde structurii personalului studiat, ca nivel de pregătire, natura pregătirii, sau alte criterii foarte importante pentru a diferenția cercetarea și a o adapta la particularitățile organizației.

După stabilirea eșantionului de cercetat, care trebuie să fie reprezentativ pentru respectiva organizație și difuzarea chestionarului, se vor sintetiza și se vor prelucra informațiile cuprinse în chestionarele primite, din care vor rezulta nevoile, ordonarea acestor nevoi în funcție de intensitatea de manifestare a lor.

Aceste nevoi se vor corela cu particularitățile personalului din respectiva organizație, care au fost prezentate anterior în acest material. O astfel de corelare a nevoilor cu factorii motivaționali poate fi prezentată ca în tabelul 30.12.

Tabelul 30.12.

Nr. crt.	Categoria de nevoi	Intensitatea de manifestare	Factori motivaționali utilizați	Grad de satisfacere a nevoii	Dificultăți din necorelare
0	1	2	3	4	5
1.	Fiziologice	mare	salariu	reduc	Lipsă de interes
2.					
.					
.					

30.2.3. Analiza motivării personalului

Fiecare aspect al sistemului motivațional prezentat în etapa anterioară va fi analizat în vederea identificării punctelor forte și a punctelor slabe ale proceselor de motivare a personalului din respectiva organizație.

30.2.3.1. Analiza prin prisma încadrării cu personal

O prezentare corectă a structurii personalului pe sexe și vârstă poate să scoată în evidență o serie de puncte slabe și/sau forte referitoare la:

- ponderea mai mare a bărbaților, caz în care sistemul motivațional trebuie să cuprindă cu prioritate stimulente de natură materială, sau pondere mai mare a femeilor, când importanță capătă și stimulentele de natură psihosocială;
- ponderea diferită pe grupe de vârstă poate conduce la concluzii referitoare la corelarea stimulentele cu așteptările persoanelor din grupele de vârstă respective, cu nevoia stabilirii unei planificări a carierei, dacă ponderea tinerilor este mai mare, spre exemplu;

- după natura pregătirii și nivelul de pregătire, analiza încadrării cu personal poate evidenția o pondere mai mare a angajaților cu preocupări intelectuale, ceea ce trebuie să corespundă cu o pondere adecvată a stimulentele de natură psihosocială și o motivare intrinsecă, sau dacă ponderea muncitorilor este mai mare trebuie să predomine stimulentele materiale și o motivare extrinsecă;
- natura funcțiilor ocupate de către angajații unei organizații e poate evidenția concordanța sau neconcordanța cu stimulentele utilizate și evidențiate pentru respectiva organizație.

O sinteză a analizei motivării personalului prin prisma încadrării cu personal poate fi reprezentată în tabelul 30.13.

Tabelul 30.13.

Tip de motivare și de stimulente	Tipul de motivare								Natura stimulentele			
	Intrinsecă		Extrinsecă		Pozitivă		Negativă		Materiale		Psiho-sociale	
	Existență	Necesară	Existență	Necesară	Existență	Necesară	Existență	Necesară	Existență	Necesară	Existență	Necesară
Grupa de personal	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<i>I</i>												
Femei												
Bărbați (exemplu)	X	-	-	X	X	X	-	-	-	X	X	-
18 – 25 de ani												
26 – 30 de ani												
31 – 40 de ani												
41 – 50 de ani												
51 – 60 de ani												
Peste 60 de ani												
Studii superioare												
Studii medii												
Studii profesionale												
Necaliificați												

Ca un exemplu ipotetic de analiză pentru categoria bărbați, se poate constata că deși, în general bărbații reacționează mai mult la o motivare extrinsecă, în realitate în cadrul organizației se constată că managementul folosește mult pentru această categorie motivarea intrinsecă, ceea ce poate să constituie un punct slab în procesul motivării, deci, cu posibilități de perfecționare în viitor.

Prin aceste comparații între situația existentă și cea necesară pot fi evidențiate multe dintre deficiențele din domeniul motivării și tot atâtea posibilități de

îmbunătățire a acestui proces, prin adaptarea la particularitățile personalului din respectiva organizație.

30.2.3.2. Analiza prin prisma formării și perfecționării personalului

Formarea și perfecționarea angajaților din cadrul organizației realizată în ultima perioadă poate să surprindă numeroase disfuncționalități între, pe de o parte, nevoia acestor preocupări pentru respectiva organizație și pe de altă parte acțiunile întreprinse de managementul organizației în vederea formării și perfecționării. Punctele forte și/sau slabe din acest domeniu, cu influență majoră asupra motivării în muncă a personalului pot fi concretizate în:

- orientarea în formarea și pregătirea personalului doar către anumite categorii de personal, poate chiar către cele care nu ar necesita o preocupare deosebită datorită ritmului scăzut al schimbărilor din domeniu, neglijând alte categorii pentru care perisarea cunoștințelor este foarte rapidă;
- lipsa preocupărilor managementului organizației pentru acest domeniu al formării și pregătirii, pe motivul lipsei fondurilor financiare necesare pentru desfășurarea unor astfel de activități;
- neconcordanțe între intensitatea desfășurării unor astfel de activități și specificul ramurii sau domeniului în care funcționează respectiva organizație;
- intervalul de timp prea mare între perioadele de formare și/sau perfecționare a resursei umane din cadrul organizației.

30.2.3.3. Analiza prin prisma promovării personalului

Activitatea de promovare a personalului influențează și ea, favorabil sau dimpotrivă nefavorabil procesul de motivare a personalului. Spre exemplu, în cazul în care în organizație există o discrepanță mare între nivelul de pregătire cerut de către activitățile desfășurate de angajați și nivelul postului ocupat de către aceștia, în raport cu pregătirea de care dispun și care corespunde lucrărilor executate, se poate aprecia că lipsa promovării constituie o frână în calea unei motivări eficiente a personalului.

Așadar, din analiza situației privind promovările realizate în cadrul organizației, în ultima perioadă, se pot trage concluzii, care pot reprezenta puncte forte sau slabe, referitoare la:

- intervalul de timp dintre promovarea personalului, pe categorii de personal;
- criteriile care au stat la baza promovărilor și cele care în mod normal ar trebui să constituie repere în procesul de promovare;
- numărul de persoane care desfășoară activități ce impun cunoștințe, calități și aptitudini superioare postului și funcției pe care o dețin, etc.

30.2.3.4. Analiza prin prisma utilizării timpului de muncă

Modul de utilizare a timpului de muncă în cadrul unei organizații influențează procesul de motivare în muncă al salariaților, în sensul că pe măsură ce diferențele

dintre cum concep salariații că poate fi utilizat mai eficient timpul de muncă și cum se utilizează efectiv în respectiva organizație este mai mare, cu atât efortul depus de salariați va fi mai redus, deci procesul motivării este necorespunzător.

O primă analiză se referă la structura timpului de muncă și de odihnă, pe categorii de personal, din care poate să rezulte o serie de concluzii (puncte forte sau slabe), referitoare la:

- timpul mediu de muncă, în raport cu alte organizații din țară sau din alte țări, pe zi, săptămână sau pe an, pe categorii de personal;
- timpul mediu de odihnă, în comparație cu alte organizații din țară sau din alte țări, din timpul programului, zilnic săptămânal, pe categorii de personal;
- timpul mediu de concediu, legal, suplimentar, în comparație cu alte organizații din țară sau din alte țări, pe categorii de personal.

O altă analiză poate avea în vedere utilizarea timpului de muncă, prin evidențierea categoriilor de timp din balanța timpului de muncă al unei persoane pe o perioadă de un an. Și din această analiză pot fi identificate anumite puncte forte sau slabe, pe de o parte printr-o comparație cu ponderile ideale ale fiecărei categorii de timp reprezentate în structura balanței timpului de muncă, iar pe de altă parte printr-o comparație cu structura balanței timpului de muncă din alte organizații.

30.2.3.5. Analiza prin prisma formelor de salarizare

Sistemul de salarizare utilizat, care constituie un reper important al motivării personalului în muncă, trebuie analizat, pe de o parte prin compararea acestuia cu cele practicate de către alte organizații, cu reglementările în vigoare privind salarizarea personalului din domeniul respectiv de activitate, dar și cu așteptările angajaților privind modul în care aceștia doresc să fie recompensați pentru munca depusă și implicit aportul lor la realizarea obiectivelor organizației.

Corespondența dintre forma de salarizare utilizată și cea adecvată categoriei de personal din respectiva organizație poate fi evidențiată printr-o situație, ca în tabelul 30.14.

Tabelul 30.14.

Nr. crt.	Categorია de personal	Forma de salarizare	
		Existență	Adecvată
0	1	2	3
1.	Personal de conducere		
	- manager general		
	- manager funcțional		
2.	Personal de execuție		
	- muncitori necalificați		
3.	Funcții administrative		
	- economist		
	- inginer		

Atât dintr-o astfel de comparație, cât și din celelalte menționate mai sus pot fi identificate alte puncte forte și/sau slabe referitoare la influența salarizării asupra procesului de motivare al personalului din respectiva organizație.

30.2.3.6. Analiza factorilor motivaționali utilizați

Factorii motivaționali utilizați de către organizație, atât de natură materială, cât și de natură psihosocială pot fi analizați, odată prin compararea lor cu alte organizații similare din cadrul ramurii, din țară sau din străinătate și prin compararea acestora cu exigențele personalului privind nevoile și motivele care consideră că stau la baza motivării, care au fost identificate printr-o analiză pe bază de chestionar realizată în respectiva organizație.

Identificarea unor puncte forte și slabe din acest punct de vedere se poate realiza prin prezentarea în sinteză a respectivilor factori, într-o situație ca în tabelul 30.15.

Tabelul 30.15.

Nr. crt.	Factor motivațional	Descrierea factorului	
		Existență	Așteptată de angajați
0	1	2	3
I	<i>Recompense materiale</i>		
1	Prime		
2	Sporuri		
3	Participare la profit		
4	Salarii de merit		
5	Facilități comerciale		
6	Facilități de concediu		
7	Condiții de muncă		
8	Securitatea muncii		
II	<i>Recompense morale</i>		
9	Diplome, titluri		
10	Evidențieri		
11	Delegare de autoritate		
III	<i>Sancțiuni materiale</i>		
12	Imputații		
13	Amenzi, penalizări		
14	Micșorarea salariului		
15	Desfacerea contractului de muncă		
IV	<i>Sancțiuni morale</i>		

30.2.3.7. Sintetizarea punctelor forte și slabe ale motivării

Fiecare analiză efectuată se va finaliza prin anumite puncte forte și/sau slabe, care evidențiază starea sistemului motivațional al organizației. Toate punctele forte, sau aspectele pozitive, pot fi sintetizate ca în tabelul 30.16.

Tabelul 30.16.

Nr. crt.	Puncte forte (aspecte pozitive)	Termen de comparație	Cauze	Efecte
0	1	2	3	4
1.				
..				

Similar se poate realiza o sinteză a punctelor slabe, care interesează în primul rând managementul organizației pentru adaptarea motivării la particularitățile angajaților, ce poate fi prezentată ca în tabelul 30.17.

Tabelul 30.17.

Nr. crt.	Puncte slabe (aspecte negative)	Termen de comparație	Cauze	Efecte
0	1	2	3	4
1.				
..				

30.2.4. Elaborarea măsurilor perfecționare a motivării personalului

Măsurile de perfecționare a motivării personalului rezultă în mod firesc, în primul rând din deficiențele (punctele slabe) constatate, ca modalități de eliminare a acestora sau de diminuare a efectelor negative ale acestora, dar și din aspectele pozitive dacă se urmărește o intensificare a utilizării motivării personalului pentru creșterea aportului acestuia la realizarea obiectivelor organizației.

Măsurile se pot prezenta sintetic ca în tabelul 30.18.

Tabelul 30.18.

Nr. crt.	Recomandarea	Punctul forte / slab vizat	Resurse necesare	Efecte preconizate
0	1	2	3	4
1.				
...				

30.2.5. Aplicarea măsurilor propuse pentru adaptarea motivării la particularitățile personalului

Măsurile propuse de către echipa de cercetare trebuie discutate cu managementul organizației, iar în urma aprobării acestuia se va trece la luarea deciziilor pentru aplicarea respectivelor măsuri. Desigur că respectivele măsuri trebuie discutate și cu cei implicați în respectivele procese de motivare, pentru ca schimbarea în acest domeniu al motivării să poate fi acceptată mai ușor și măsurile să nu întâmpine rezistență în aplicare.

30.3. Metode folosite în perfecționarea sistemului motivațional

În procesul de adaptare a motivării la specificul personalului dintr-o organizație pot fi folosite numeroase metode de cercetare, între care: *interviul, chestionarul, cercetarea documentelor, observările instantanee, etc.*, dar și metode de management specifice, între care: *delegarea, îmbogățirea postului, analiza postului, analiza diagnostic*.

Toate aceste metode, împreună cu etapele de elaborare a studiului constituie ceea ce numim metodologia de perfecționare a sistemului motivațional, care reprezintă o variantă de lucru pe care o propunem celor care lucrează în domeniu. Dar, trebuie subliniat faptul că este doar o variantă de lucru, care nu este unică, fiecare specialist, în raport de propriile cunoștințe, de propria personalitate poate să o adapteze, să o perfecționeze, astfel încât să-și atingă obiectivele propuse.

Dacă se iau în considerare teoriile motivaționale evidențiate de către specialiștii în domeniu, se poate imagina complexitatea acestui proces de îmbunătățire a proceselor motivaționale, mare varietate de abordări, cu efecte mai mult sau puțin importante pentru organizație. Dar, cu toate aceste dificultăți, datorate complexității proceselor de motivare, nu înseamnă că nu trebuie încercat un demers metodologic, care deși nu este perfect, poate contribui la o schimbare în bine a organizației, în acest domeniu al motivării personalului.

30.4. Bibliografie

1. Alderfer C.P. - *Existence, Relatedness and Growth. Human Needs*, în Organizational Setting, New York, Free Press, 1972
2. Bulman J. - *Les meilleures pratiques de management*, Edition d'organisation, Paris, 1998
3. Burduș E. - *Fundamentele managementului organizației*, Ediția a doua, Editura Economică, București, 2007
4. Burduș E.
Căprărescu Gh.
Androniceanu A.
Căprărescu G. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008
5. Căprărescu G. - *Managementul strategic al firmei de comerț și turism*, Editura Rosetti, București, 2005
6. Chendi C.B.
Militaru C. - *Management*, Editura Prouniversitaria, București, 2007
7. Gautier B.
Vervich M.O. - *Le manager coach*, Dunod, Paris, 2000
8. Gary Johns - *Comportament organizațional*, Editura Economică, București, 1998
9. Herzberg F. - *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing, 1966
10. Ivancevich J.
Donnelly J.
Gibson J. - *Management, Principles and Fonctions*, Homewood, Boston ediția a patra, 1989
11. Lawler E.E. - *Motivation in work organization*, Monterey C.A.: Brooks/Cole, 1973
12. Lefter V.
Manolescu A. - *Managementul resurselor umane. Studii de caz. Probleme. Teste*, Editura Economică, București, 1999
13. Lefter V.
Deaconu A. - *Management des ressources humaines*, Ed. ASE, București, 2002.
14. Manolescu A. - *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 1998
15. Maslow A.H. - *Motivation and Personality, Third Edition*, Harper and Row, 1987
16. Meryem Le Saget - *Managerul intuitiv*, Editura Economică, București, 1999
17. McClelland D.C. - *Human motivation*, Glenview, Il Scott, Foresman, 1985
18. McClelland D.C.
Winter D.G. - *Motivating economic achievement*, The Free Press, New York:Wiley, 1964
19. Porter L.W.
Lawler E.E. - *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin, 1968
20. Wroom V.H. - *Work and motivation*, New York:Wiley, 1964

CAPITOLUL 31

ÎNTĂRIREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE

Cultura organizațională reprezintă componenta cu ritmul cel mai lent de schimbare, dintre toate componentele managementului organizației, de aceea în locul schimbării culturii organizaționale considerăm că este mai adecvat termenul de întărire, cu sensul de îmbunătățire care să contribuie la o exploatarea mai bună a resursei umane a organizației. Evident că și în cazul culturii organizaționale, ca și în toate situațiile în care se vizează schimbare de mentalități, de cutume, valori, norme, etc., schimbările se produc foarte lent, greu, dar în timp cu influențe mari asupra comportamentelor oamenilor.

Întărirea culturii organizaționale poate reprezenta un obiectiv pe termen lung al managementului unei organizații, deci o preocupare aproape permanentă a acestuia, dar schimbarea culturii poate fi privită și ca un demers cu o oarecare urgență impus de anumiți factori care declanșează o astfel de activitate.

31.1. Declanșarea schimbării culturii organizaționale

Schimbarea culturii organizaționale poate fi determinată de elemente din interiorul organizației, între care:

- performanțele reduse ale organizației din punct de vedere cantitativ, calitativ în raport cu realizările anterioare, sau cu performanțele altor organizații asemănătoare, care funcționează în același domeniu de activitate și care dispun de o cultură organizațională diferită;
- insuficienta implicare a angajaților la realizarea obiectivelor organizației, în condițiile în care celelalte variabile de care depinde această implicare sunt asemănători cu cei din perioadele anterioare sau cu cea care se regăsește în alte organizații;
- ponderea mare a angajaților care nu mai regăsesc în procesul muncii din respectiva organizație satisfacție, sau o încredere că se pot realiza profesional;
- schimbarea echipei manageriale, care este adepta unor alte valori, norme, reguli și comportamente pe care dorește să le impună angajaților în vederea realizării obiectivelor pe care le-a stabilit.

Alte elemente care pot determina o declanșare a schimbării culturii organizaționale într-o organizație provin din afara organizației, între care pot fi menționate:

- schimbări profunde, de genul revoluțiilor, din mediul extern al organizației, care conduc la modificări substanțiale a valorilor, normelor, reglementărilor ce caracterizează cultura respectivă și care vor avea o influență asupra modului de funcționare a organizației, incluși, sau poate în primul rând asupra culturii organizaționale;
- înrăutățirea imaginii organizației în fața clienților, partenerilor sau colaboratorilor, din cauza comportamentului angajaților, a valorilor sau normelor pe care aceștia le respectă;
- diminuarea rezultatelor obținute de către organizație, datorită adaptării necorespunzătoare a acesteia la schimbările care au avut loc în mediul extern, prin prisma tehnologiilor, relațiilor cu clienții, etc.

Elementele prezentate mai sus constituie variabile care pot declanșa un proces de schimbare, oarecum mai radicală și într-un interval relativ mai scurt a culturii organizaționale. În continuare vom aborda această situație de schimbare a culturii, ca un demers sub forma unei cercetări, care să se concretizeze în măsuri de întărire a culturii, în sensul perfecționării acesteia.

În afara unui astfel de demers, care presupune o metodologie de urmat, managementul unei organizații, conștient sau nu va influența în permanență cultura organizațională, contribuind, fie la o întărire a respectivei culturi organizaționale, dacă managementul este performant, fie la o înrăutățire a culturii organizaționale, dacă managementul practicat este deficitar, dacă managerii sunt neperformanți. Oricum, managementul unei organizații își pune amprenta în timp asupra culturii organizaționale.

31.2. Metodologia de perfecționare a culturii organizaționale

Metodologia de perfecționare a culturii organizaționale, sau de întărire a acesteia constă din ansamblul etapelor ce trebuie parcurse, precum și a metodelor utilizate în cadrul respectivelor etape, cu scopul trecerii la o cultură îmbunătățită.

Cu toate că nu se poate considera că există un singur demers pentru perfecționarea culturii organizaționale, deci o metodologie standard, care să fie de neînlocuit, pentru practica managerială este utilă prezentarea unei astfel de variante, care evident poate fi îmbunătățită de către orice specialist în management care dorește să acționeze în acest domeniu.

Etapile perfecționării culturii organizaționale, cu scopul întării acesteia, pentru a constitui un suport și un catalizator al creșterii performanțelor organizației sunt, potrivit unei variante următoarele: *descrierea culturii organizaționale existente, analiza culturii organizaționale, elaborarea măsurilor de perfecționare a culturii organizaționale și aplicarea măsurilor de perfecționare*⁴¹⁸.

⁴¹⁸ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

31.2.1. Descrierea culturii organizaționale

Cultura organizațională poate fi descrisă și caracterizată prin prezentarea componentelor, a relațiilor dintre aceste componente și a modului de manifestare a acestora în cadrul organizației.

31.2.1.1. Prezentarea componentelor culturii organizaționale

Dintr-un proces de intervievare a salariaților organizației, sau folosind metoda chestionarului pot fi evidențiate componentele culturii, a căror descriere sintetică poate fi prezentată ca în tabelul 31.1.

Tabelul 31.1.

Componenta culturală	Descriere	Modul de manifestare
1	2	3
Filosofia		
Valorile		
Normele		
Regulile		
Comportamentul		

A. Filosofia organizației

Elementul de bază care influențează întreaga cultură organizațională și care stă la baza descrierii și caracterizării acesteia pentru fiecare organizație este filosofia organizației, care provine în special de la managerii de nivel superior și se referă la caracteristicile impuse mediului organizațional, locul și rolul acordat angajaților de către respectivii manageri, modalitățile de motivare a personalului. De aceea este important să se prezinte unele caracteristici ale managerilor de nivel superior, care în sinteză se pot prezenta ca în tabelul 11.2.

Tabelul 31.2.

Nume și prenume	Manager 1		Manager n
Caracteristici			
1	2	3	4
Profesia de bază			
Postul ocupat			
Vârsta			
Vechimea în organizație			
Tipul uman			
Temperament			
Stil de management			

Filosofia de bază a managerilor organizației se exprimă prin concepțiile de bază, exprimate prin opinii personale ale managerilor față de angajați, despre organizație, despre clienți, stat, etc., care pot fi sintetizate ca în tabelul 11.3.

Tabelul 31.3.

Nr. crt.	Concepția privind:	Opiniile managerilor
0	1	2
1	Misiunea organizației	
2	Clienți, furnizori, angajați, stat	
3	Încrederea în oameni	
4	Motivația în muncă	
5	Folosirea autorității formale	
6	Implicarea angajaților în decizii	
7	Modul de luare a deciziilor	
8	Relațiile dintre angajați	
9	Responsabilitatea angajaților	
10	Modalitățile de control	
11	Recompense	
12	Pedepse, etc.	

Totodată filosofia specifică organizației poate fi ilustrată și de credințele generale regăsite în cadrul organizației, care pot fi colectate prin discuții cu angajații și care se pot sintetiza ca în tabelul 31.4.

Tabelul 31.4.

Nr. crt.	Credințe generale despre:	Descrierea credinței	Observații
0	1	2	3
1	Organizație		
2	Manageri		
3	Relațiile manageri – subordonați		
4	Grup		
5	Individ		

B. Valorile

Valorile ca preferințe puternice ale indivizilor pentru o anumită stare, care vizează dorința persoanelor și care reprezintă răspunsuri despre cum am dori să trăim, se regăsesc și la nivelul fiecărei organizații și țin de atitudinea angajaților referitoare la diferite aspecte ale activității desfășurate, cum ar fi munca cinstea, recompensa, etc.

O caracterizare sintetică a valorilor din cadrul unei organizații se poate prezenta ca în tabelul 31.5.

Tabelul 31.5.

Nr. crt.	Valori referitoare la:	Percepția ei în cadrul organizației
0	1	2
1	Cinste	
2	Disciplină	
3	Tradiție (exemplu)	Importantă pentru cei mai în vârstă
4	Timp	

5	Muncă	
6	Mândrie	
7	Performanță	
8	Recompensă	
9	Ambiție	
10	Onoare	

C. Normele și regulile de comportament

Dacă valorile reprezintă stările spre care tindem, deci cum dorim noi să trăim, normele arată cum trebuie să trăim să ne manifestăm Normele se concretizează în reglementări, reguli de conduită care pot fi comune angajaților unei organizații. Pentru a analiza o cultură organizațională este necesar deci să fie identificate și caracterizate și aceste norme ce se concretizează în reguli, așa cum rezultă din tabelul 31.6.

Tabelul 31.6.

Nr. crt.	Reguli		Valori la care se referă regulile
	Formal	Informal	
0	1	2	3
1			
2			
3	Pregătirea asigură promovarea	Găsirea unui susținător	Ambiție
.			
.			
.			
.			
12			

31.2.1.2. Manifestarea culturii organizaționale

Acceptarea de către angajații unei organizații a unei anumite filosofii, valori, norme, credințe, speranțe, generează anumite elemente de manifestare a culturii: *produse artificiale, limbaj comun (jargon), eroi, emoții (trăiri, sentimente).*

A. Produse artificiale

Componentele culturii organizaționale (filosofia, valorile, normele, regulile de comportament) se manifestă în cadrul organizației prin produsele artificiale, care pentru caracterizare se pot fi sintetiza ca în tabelul 31.7.⁴¹⁹

⁴¹⁹ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale, Ediția a treia*, Editura Economică, București, 2008

Tabelul 31.7.

Nr. crt.	Produsul artificial	Descrierea din organizație	Mesajul transmis
0	1	2	3
1	Clădiri administrative		
2	Clădiri productive		
3	Mobilier (exemplu)	Luxos, confortabil pentru manageri	Concentrarea puterii decizionale
4	Vehiculele organizației		
5	Vestimentația angajaților		
6	Subdiviziuni social-culturale		
7	Spațiile deschise		

B. Jargon, emoții, eroi

Vocabularul comun folosit frecvent în cadrul organizației poate constitui un alt punct de plecare în caracterizarea culturii organizaționale, de aceea este necesar să fie prezentat și caracterizat, ceea ce se poate sintetiza ca în tabelul 31.8.

Tabelul 31.8.

Nr. crt.	Jargon, emoții, eroi	Descrierea din organizație	Mesajul transmis
0	1	2	3
1	Limbaaj		
2	Mituri (exemplu)	Tânărul economist care ajunge director comercial datorită competenței	Pozitiv pentru angajații organizației și pentru cei care solicită angajarea în respectiva organizație
3	Eroi		

C. Comportament

Componentele culturii organizaționale se manifestă în cadrul unei organizații și prin comportamentul angajaților, care poate fi caracterizat sintetic la fel ca în tabelul 31.9.

Tabelul 31.9.

Nr. crt.	Tipul de comportament	Descrierea din organizație	Mesajul transmis
0	1	2	3
1	Comportament tabu (exemplu)	Practicat în grupurile informale	Lipsă de încredere în managementul organizației
2	Ritualuri de diferențiere între diferite categorii de personal		
3	Ritualuri de integrare prin acțiuni comune ale angajaților		
4	Ritualuri de separare a organizației de viața privată		

31.2.1.3. Formarea culturii organizaționale

Așa cum preciza Edgar Schein⁴²⁰, cultura organizației se formează în principal pentru a răspunde la două probleme cu care se confruntă orice organizație: *de adaptare la mediul extern și de integrare internă*.

A. Adaptarea la mediul ambiant extern

Pentru a analiza modul de adaptare a organizației la mediul extern este necesar să se descrie anumite elemente referitoare la modul de elaborare a strategiei și la factorii externi de influență, așa cum reiese din tabelul 31.10.

Tabelul 31.10.

Nr. crt.	Element de referință	Caracteristic pentru organizație	Observații
0	1	2	3
1	Precizarea misiunii		
2	Stabilirea obiectivelor		
3	Identificarea opțiunilor strategice		
4	Definirea criteriilor de analiză		
5	Precizarea sistemului de control		
6	Cultura națională		
7	Factorii mediului extern (economici, tehnici, politici, etc.)		

B. Integrarea internă

Menținerea relațiilor de muncă eficace dintre angajații organizației, care asigură o integrare internă se poate caracteriza prin urmărirea principalelor probleme și a unor factori interni, ca în tabelul 31.11.

Tabelul 31.11.

Nr. crt.	Probleme de abordat	Caracteristic pentru organizație	Observații
0	1	2	3
1	Stabilirea unui limbaj comun		
2	Apartenența la organizație		
3	Reguli de obținere a puterii în organizație		
4	Reguli de stabilire a relațiilor sociale		
5	Comportamente acceptabile și neacceptabile		
6	Dimensiunea organizației		
7	Fondatorul organizației		

⁴²⁰ Schein E.H. - „Coming to a New Awareness of Organizational Culture”, în Sloan Management Review, 1984

8	Dispersia teritorială a subunităților componente		
9	Tradiția organizației		
10	Domeniul în care funcționează, etc.		

31.2.1.4. Metode de întreținere a culturii organizaționale

Întreținerea culturii organizaționale se poate realiza prin folosirea unor metode, pe care managementul organizației pune un accent mai mare sau mai mic, ceea ce poate conduce la concluzii ce pot fi concretizate în puncte forte și slabe ale organizației. Ca atare, pentru caracterizarea culturii unei organizații trebuie descrise și aceste metode, care pot fi sintetizate ca în tabelul 31.12.

Tabelul 31.12.

Nr. crt.	Metoda de întreținere	Descrierea pentru organizație	Observații
0	1	2	3
1	Criteriile de recrutare și selecție		
2	Criteriile de recompensare		
3	Cum concep managerii rolul lor		
4	Cum se reacționează la incidente și crize		
5	Ceea ce managerii supraveghează, măsoară și stăpânesc		

31.2.1.5. Integrarea noilor angajați

Pentru o integrare eficientă a noilor angajați trebuie parcurse anumite etape care poartă amprenta activității și atitudinii managerilor din respectiva organizație, de aceea, caracterizarea culturii organizaționale impune și o urmărire a acestor activități și o caracterizare a etapelor acestui proces, ca în tabelul 31.13.

Tabelul 31.13.

Nr. crt.	Etapa procesului de integrare	Cum se desfășoară în organizație?	Observații
0	1	2	3
1	Selecția candidaților		
2	Contactul cu activitatea practică		
3	Pregătirea la locul de muncă		
4	Motivarea în muncă		
5	Aderarea la valori		
6	Întărirea folclorului		
7	Modelarea rolurilor		

31.2.2. Analiza culturii organizaționale

Pentru a identifica punctele tari și respectiv slabe ale culturii organizaționale este necesară o analiză a acesteia, pe toate aspectele reliefate la descrierea culturii respectivei organizații. Așadar, analiza se va realiza prin prisma: *componentelor*

culturii, manifestării culturii, formării culturii, metodelor de întreținere a culturii, a modului de integrare a angajaților și a tipului de cultură organizațională.

31.2.2.1. Analiza prin prisma componentelor culturii organizaționale

O analiză a componentelor culturii organizaționale trebuie făcută prin raportarea la un anumit nivel de referință, care poate fi reprezentat de *alte organizații* cu performanțe în domeniul respectiv, sau pur și simplu la *un ideal dorit* pentru condițiile concrete din respectiva organizație, referitoare la structura personalului din punct de vedere al naturii pregătirii, nivelului de pregătire, vârstei, etc. Prin compararea caracteristicilor componentelor culturii organizaționale prezentate anterior, cu nivelul de referință evidențiat rezultă puncte forte și/sau slabe, care vor sta la baza deciziilor pentru întărirea culturii respectivei organizații. O reliefare, în sinteză a componentelor culturii organizaționale, adecvate pentru respectiva organizație poate fi reprezentată ca în tabelul 31.14.

Tabelul 31.14.

Nr. crt.	Componenta culturală	Nivel de referință	Abaterrea constatată	
			Punct forte	Punct slab
0	1	2	3	4
A.	Filosofia			
1.	Credințe generale despre:			
	- organizație			
	- grup			
	- individ			
	- relația manageri-subordonați			
	- etc.			
2.	Concepția privind:			
	- motivarea în muncă			
	- luarea deciziilor			
	- misiunea organizației			
	- etc.			
B.	Valorile referitoare la:			
	- conște			
	- disciplină			
	- mândrie			
	- etc.			
C.	Norme și reguli de comportament			

31.2.2.2. Analiza prin prisma manifestării culturii organizaționale

În raport de modul în care cultura organizațională se manifestă în respectiva organizație pot fi identificate alte punct forte și slabe, printr-o comparație a elementelor de manifestare a culturii în organizaționale din organizație cu aceleași elemente ca nivel de referință, care poate fi reprezentat ori de alte organizații, ori de un standard ideal dorit. Această comparație se poate face cu ajutorul unei sinteze care se poate în tabelul 31.15.

Tabelul 31.15.

Nr. crt.	Manifestarea culturii organizaționale prin:	Nivel de referință	Abaterea constatată	
			Punct forte	Punct slab
0	1	2	3	4
A.	Produse artificiale			
	- clădiri administrative			
	- clădiri productive			
	- mobilier			
	- vehicule			
	- vestimentație			
	- subdiviziuni social-culturale			
	- spații deschise			
B.	Jargon, emoții, eroi			
	- mituri			
	- eroi			
C.	Comportament			
	- comportament tabu			
	- ritualuri de diferențiere			
	- ritualuri de integrare			
	- ritualuri de separare			

31.2.2.3. Analiza prin prisma formării culturii organizaționale

Adaptarea la mediul extern și integrarea internă reprezintă necesități de formare a culturii organizaționale, care față de un nivel de referință existent într-o altă organizație sau ideal, conceput de către specialist pot evidenția aspecte pozitive și/sau negative, pe baza cărora se pot imagina măsuri de întărire a culturii organizaționale. O astfel de comparație se sugerează în tabelul 31.16.

Tabelul 31.16.

Nr. crt.	Modalitatea de formare a culturii organizaționale	Nivel de referință	Abaterea constatată	
			Punct forte	Punct slab
0	1	2	3	4
A.	Adaptarea la mediul extern			
	- precizarea misiunii			
	- stabilirea obiectivelor			
	- identificarea opțiunilor strategice			
	- definirea criteriilor de analiză			
	- influența culturii naționale			
	- influența factorilor mediului extern (economi, tehnici, educaționali, etc.)			
B.	Integrarea internă			
	- stabilirea unui limbaj comun			
	- apartenența la organizație			
	- reguli de obținere a puterii			

	- comportamente acceptabile sau neacceptabile			
	- dimensiunea organizației			
	- fondatorul			
	- dispersia teritorială a subunităților componente			
	- tradiția organizației			
	- domeniul în care funcționează			

31.2.2.4. Analiza prin prisma metodelor de întreținere a culturii organizaționale

Atât întreținerea culturii organizaționale, cât și schimbarea acesteia se realizează folosind anumite metode sau modalități de acțiune de către managerii respectivei organizații. O analiză a acestora față de un anumit reper se poate sintetiza ca în tabelul 31.17.

Tabelul 31.17.

Nr. crt.	Metoda de întreținere	Nivel de referință	Abaterea constatată	
			Punct forte	Punct slab
0	1	2	3	4
1	Criteriile de recrutare și selecție			
2	Criteriile de recompensare			
3	Cum concep managerii rolul lor?			
4	Cum se reacționează la incidente și crize?			
5	Ceea ce managerii supraveghează, măsoară și stăpânesc			

31.2.2.5. Analiza integrării noilor angajați

Angajarea și integrarea noilor membri ai organizației poartă o puternică amprentă a culturii organizaționale, în funcție de care se va realiza o structură mai bună sau mai puțin bună a personalului. Întrucât cultura influențează calitatea structurii de personal este necesar să fie analizată, prin prisma etapelor de integrare a angajaților, față de un nivel de referință, ca în tabelul 31.18.

Tabelul 31.18.

Nr. crt.	Etapa de integrare a noilor angajați	Nivel de referință	Abaterea constatată	
			Punct forte	Punct slab
0	1	2	3	4
1	Selecția candidaților la intrare			
2	Contactul cu activitatea practică			
3	Pregătirea la locul de muncă			
4	Motivarea personalului			
5	Aderarea la valori			
6	Întărirea folclorului			
7	Modelarea rolurilor			

31.2.2.6. Analiza tipului de cultură organizațională

Toate informațiile vehiculate în prezentarea și analiza culturii, precum și altele culese de către specialist prin interviuri sau alte metode utilizate, poate să constituie bază pentru o caracterizare a tipului de cultură caracteristic pentru respectiva organizație. Un astfel de tip se poate identifica în funcție de ponderea cea mai mare a caracteristicilor precizate în tabelul 31.19.

Tabelul 31.19.

Tip de cultură Variabila	Familie	Turn Effel	Rachetă	Incubator
1	2	3	4	5
Relații între salariați	Difuze	Bazate pe interacțiuni	Sarcini specifice	Difuze, spontane
Autoritatea	Statut atribuit "părintelui moral" care deține puterea	Statut atribuit superiorului, distant față de subordonați	Statut câștigat prin participarea la realizarea obiectivelor	Statut câștigat de cei creativi
Modul de gândire și învățare	Gândire intuitivă, holistică	Gândire logică, analitică, orientată spre eficiență	Gândire practică, centrată pe rezolvarea problemelor	Gândire orientată spre procese, creativă
Atitudinea față de oameni	Membrii de familie	Resurse umane	Specialiști și experți	Cocreatori
Modul de efectuare a schimbărilor	„Tatăl” schimbă orientarea	Schimbarea regulilor și procedurilor	Se schimbă ținta, se schimbă și sarcinile	Improvizatie
Motivarea și recompensarea	Intrinsecă, satisfacția de a fi iubit și respectat	Prin promovarea în funcție superioară	Plata pentru performanță	Satisfacția participării la procesul creativ
Soluționarea conflictelor	Salvarea aparențelor fără a pierde puterea	Critica este o acuzație a iraționalului	Critica constructivă în care se admit erorile	O idee se dezvoltă nu se neagă

Dacă tipul de cultură este sau nu adecvat caracteristicilor organizației respective reprezintă alte posibilități de analiză și de măsuri de întărire a culturii organizaționale, în sensul adaptării ei la specificul respectivei organizații.

În urma ansamblului acestor analize se pot sintetiza punctele forte prin prisma culturii organizației ca în tabelul 31.20.

Tabelul 31.20.

Nr. crt.	Puncte forte	Cauze	Efecte
0	1	2	3
1.			
....			

Totodată se vor sintetiza punctele slabe din punct de vedere al culturii organizaționale, ca în tabelul 31.21.

Tabelul 31.21.

Nr. crt.	Puncte slabe	Cauze	efecte
0	1	2	3

31.2.3. Perfecționarea culturii organizaționale

Perfecționarea culturii organizaționale, în sensul întăririi acesteia pentru creșterea contribuției la succesul organizației, la îmbunătățirea imaginii acesteia în fața clienților și în general în societate presupune pe lângă formularea unor măsuri de îmbunătățire și realizarea unui program de aplicare a acestora.

31.2.3.1. Formularea măsurilor de perfecționare

Pe baza concluziilor privind punctele forte și slabe ale culturii organizaționale, în această etapă se formulează o serie de măsuri de întărire a culturii, care pot fi sintetizate ca în tabelul 31.22.

Tabelul 31.22.

Nr. crt.	Măsura propusă	Punctul forte sau slab vizat	Obiectivul vizat	Resurse necesare	Efecte previzionate
0	1	2	3	4	5
1.					
....					

31.2.3.2. Aplicare măsurilor de perfecționare

Măsurile de perfecționare și implicit de întărire a acesteia nu pot fi aplicate ca în cazul altor componente ale managementului organizației într-un interval de timp scurt, deoarece, prin specificul componentei aceasta nu se poate schimba decât în timp mai îndelungat, de aceea cu atât mai mult este necesar un program de implementare a respectivelor măsuri. Un astfel de program se poate prezenta ca în tabelul 31.23.

Tabelul 31.23.

Nr. crt.	Măsura de perfecționare	Termen		
		De început	Intermediar	Final
0	1	2	3	4
1.				
...				

31.3. Bibliografie

1. Baligh Helmy H. - *Component of culture*, în *Management science*, bl. 40 nr. 1, ian. 1994
2. Barel I. - *Les interactions entre la strategie, le manager et son équipe*, L'Harmattan, Paris, 2000
3. Burduș E.
Căprărescu Gh.
Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizationale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008
4. Căprărescu G. - *Cultura organizației în Fundamentele managementului organizației*, Ed. Economică, București, 1999
5. Gauthey F.
Xardel D. - *Le management interculturel*, Presses muventaves de France, Paris, 1990
6. Genelot D. - *Manager dans le complexité*, Unsep Editions, Paris, 1998
7. Handy C. - *Understanding Organizations*, Penguin Books, 1985
8. Hofstede G. - *Managementul structurilor multiculturale*, Ed. Economică, București, 1996
9. Hofstede G. - *Culture's Consequances: International Differences*, în *Work Related Values*, Beverly Hills, California, 1980
10. Hollway W. - *Work psychology and organizational behavior*, Sage Publication, 1991
11. Ionescu Gh. - *Cultura afacerilor. Modelul american*, Editura Economică, București, 1997
12. Jardel P.
Loridon C. - *Les rutes dans l'entreprise*, Les Echos, Editions, Les Editions d'Organisations, Paris, 2000
13. Johns G. - *Comportament organizațional*, Editura Economică, București, 1998
14. Kahler T. - *Manager, la persone*, Inter Editions, Paris, 1997
15. Lewicki R. ș.a. - *Experiences in Management and Organizational Behavior* – Willy Co, 1988
16. Mereuță C.
Popșa L. - *Culturi organizaționale în spațiul românesc. Valori și profiluri dominante*; Fiman, 1998.
17. Miller L. - *Vision of a new corporate culture*, William Mrrow Co, Inc. 1984
18. Morgan G. - *Images de l'organisation*, De Boeck Université, Paris, Bruxelles, 1999
19. Năstase M. - *Cultura organizațională și managerială*, Editura ASE, București, 2004
20. Permortin D. - *L'entreprise vue pur ses salariée*, Les Edition d'Organisation, Paris, 1990
21. Schein E.H. - *„Coming to a New Awareness of Organizational Culture”*, în *Sloan Management Review*, 1984
22. Stanley D. - *Managing Corporate Culture*, Harper & row Publishers, 1984
23. Tosi H.
Pizzo J. - *Managing Organizational Behoviour*, Harper & Row Publishing, 1983

CAPITOLUL 32

APLICAREA UNOR SISTEME, METODE ȘI TEHNICI DE MANAGEMENT

Sistemele, metodele și tehnicile de management sunt concepute și formulate, în general, de o manieră generală, astfel încât să poată fi adaptate în procesul aplicării la particularitățile sistemului condus și ale managerilor. Ca urmare, aplicarea acestora va purta o puternică amprentă a tipului de manager și stilului de management practicat în fiecare organizație în parte, de aceea este dificil să fie propusă o metodologie strictă mai ales pentru sistemele de management, dar chiar și pentru metodele iar uneori și pentru tehnici, deși acestea din urmă au în general o aplicabilitate aproape universală. În continuare vom încerca să propunem câte o metodologie de aplicare pentru sistemele și metodele de management, care verificate în practică au dat rezultate bune, deși trebuie precizat că nu reprezintă singurele posibilități de aplicare.

32.1. Etapele de aplicare a managementului prin obiective (MPO)

Numărul și conținutul etapelor de aplicare a managementului prin obiective depind de specificul activității desfășurată în cadrul organizației și de natura și comportamentul managerului care utilizează acest sistem în practica sa managerială, dar și de comportamentul subordonaților, care urmează a deveni titulari și răspunzători de obiective. Cu toate acestea, practica managerială a scos în evidență o serie de activități necesare procesului de aplicare a managementului prin obiective, care pot fi grupate în mai multe etape și subetape (faze), care, în general, sunt următoarele: „pregătirea procesului de aplicare a MPO, stabilirea obiectivelor, realizarea obiectivelor, compararea rezultatelor cu standardele de performanță și evaluarea”⁴²¹.

⁴²¹ Dumitrescu M (coordinator) - *Enciclopedia conducerii întreprinderii*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1981

32.1.1. Pregătirea procesului de aplicare a MPO

În cadrul acestei etape se stabilesc premisele participării la stabilirea și realizarea obiectivelor „de tip MPO”. Această etapă presupune parcurgerea următoarelor subetape (faze): „documentarea, analiza activităților în domeniile cheie, stabilirea provizorie a obiectivelor în domeniile cheie, selectarea subordonaților și elaborarea de propuneri de către subordonați pentru domeniile cheie și obiectivele în aceste domenii”⁴²².

Documentarea

Documentarea constă în culegerea și sistematizarea informațiilor necesare la conturarea unei opinii referitoare la natura și nivelul obiectivelor care să facă obiectul de aplicare a MPO. Aceste informații pot fi regăsite în cadrul strategiei elaborate pentru respectiva organizație, dar luând în considerare și noile exigențe impuse de schimbările care s-au produs în mediul intern și extern al organizației. Tot în această fază se analizează informațiile despre subordonații care ar putea fi implicați în aplicarea MPO. Toate aceste informări se realizează de către șeful care aplică MPO. Această activitate de documentare este mult mai complexă și este mult mai importantă, cu cât se situează la un nivel ierarhic mai înalt, deoarece trebuie luate în considerare strategia organizației, situațiile de conjunctură, potențialul organizației etc. Se recomandă ca aceste constatări să fie difuzate și la nivelurile medii și inferioare ale managementului, pentru a crea un cadru propice participării tuturor managerilor la aplicarea metodei. La nivelurile medii și inferioare în procesul de documentare intră și obiectivele managerilor de pe nivelurile ierarhice superioare, pentru stabilirea subobiectivelor.

Analiza activităților în domeniile cheie

Analiza activităților în domeniile-cheie, presupune identificarea de către managerul care urmează să aplice MPO, a punctele forte și punctele slabe, precum și unele posibilități de perfecționare a acestora. Această analiză, precum și procesul de alegere a domeniilor-cheie trebuie făcută pentru fiecare nivel ierarhic și fiecare compartiment, întrucât acestea pot să fie diferite în funcție de specializarea compartimentelor și de potențialul fiecăruia. Spre exemplu, dacă la nivelul unei întreprinderi pot apărea deficiențe în domeniul rentabilității, anumite subdiviziuni organizatorice pot sta bine din acest punct de vedere, dar să prezinte dificultăți în domeniul inovației, sau alte domenii-cheie.

⁴²² Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

Stabilirea provizorie a obiectivelor în domeniile cheie

Stabilirea provizorie a domeniilor-cheie, de către manager, în care se vor stabili obiective, ca rezultat al opiniei acestuia constituie punct de plecare în negocierea cu subordonații.

Apoi, se vor stabili provizoriu obiectivele din domeniile-cheie, pe care managerul le va propune spre negociere cu subordonații. Cu cât își va fundamenta mai bine obiectivele, care urmează a fi negociate cu subordonații, cu atât managerul are mai multe argumente în susținerea lor, deci se va situa în avantaj față de aceștia.

Selectarea subordonaților Elaborarea de propuneri de către subordonați

Selectarea subordonaților care vor fi implicați în stabilirea și realizarea obiectivelor specifice metodei.

Elaborarea de propuneri de către subordonați pentru domeniile-cheie, concomitent cu fixarea unor obiective cu care subordonații vor intra în negocierile cu managerul căruia îi sunt direct subordonați. Trebuie să se analizeze, în funcție de comportamentul subordonaților și de relațiile dintre manager și subordonați, dacă managerul va formula și el propuneri de obiective, sau dacă va încerca să le corecteze pe cele ale subordonaților. Aceasta deoarece este posibil să se interpreteze de către subordonați că managerul simulează atragerea subordonaților la fixarea obiectivelor, în realitate impunându-le pe ale sale.

32.1.2. Stabilirea obiectivelor

Stabilirea obiectivelor ce vor fi urmărite în cadrul aplicării MPO, prin negocierea dintre manager și subordonați, în urma căreia se ajunge la fixarea definitivă a obiectivelor, precum și a altor condiții ce trebuie respectate pe parcursul aplicării metodei. Această etapă presupune parcurgerea următoarelor subetape (faze): „*stabilirea domeniilor cheie, analiza resurselor disponibile și a celor necesare, definitivarea obiectivelor, precizarea criteriilor de analiză a performanței și investirea cu autoritate a managerului subordonat*”⁴²³.

Stabilirea domeniilor cheie

Stabilirea domeniilor-cheie în cadrul cărora urmează să se stabilească obiectivele pentru subordonații ce revin fiecărui manager implicat în aplicarea metodei.

Stabilirea modalităților de îndrumare și asistență a subordonatului din partea managerului.

Analiza resurselor disponibile și necesare

Analiza resurselor disponibile și a celor necesare (personal, capacități, materiale, mașini, fonduri financiare etc.) în raport de nivelul obiectivelor.

⁴²³ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

Definitivarea obiectivelor

Definitivarea obiectivelor (performanțele standard) pentru subordonați, în urma negocierilor între manager și fiecare subordonat, concomitent cu integrarea acestor obiective cu obiectivele de pe nivelurile ierarhice superioare. Aceste negocieri se pot purta de la om la om, sau se pot organiza anumite ședințe de brainstorming la care să participe toți subordonații.

Precizarea criteriilor de analiză a performanței
Investirea cu autoritate a managerului subordonat

Precizarea criteriului sau a criteriilor după care se analizează performanța responsabilului de realizarea obiectivelor, tot ca rezultat al negocierii între manager și subordonat.

Investirea cu autoritate și analiza capacității responsabilului pentru realizarea obiectivelor de a găsi cele mai bune căi pentru desfășurarea activităților necesare realizării obiectivelor.

32.1.3. Realizarea obiectivelor

În cadrul acestei etape se desfășoară toate activitățile, drept condiții necesare și suficiente pentru atingerea obiectivelor stabilite. Această etapă presupune parcurgerea următoarelor subetape (faze): „îndeplinirea efectivă a activităților specifice de către managerul responsabil, îndeplinirea efectivă a activităților de către subordonați, revizuirea obiectivelor și evaluarea parțială”⁴²⁴.

Îndeplinirea efectivă a activităților de către manager
Îndeplinirea efectivă a activităților de către subordonați
Revizuirea obiectivelor

Îndeplinirea efectivă a activităților specifice de către managerul responsabil de obiective.

Îndeplinirea efectivă a activităților specifice subordonaților responsabili de realizarea unor obiective.

Evaluarea parțială

Revizuirea obiectivelor, acolo unde și când este cazul, de către manager împreună cu subordonatul, concomitent cu adaptarea competențelor și responsabilităților aferente.

Evaluarea parțială din partea managerului a performanțelor realizate de către subordonați.

⁴²⁴ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

32.1.4. Compararea rezultatelor cu standardele de performanță și evaluare

În cadrul acestei etape este necesar să fie efectuate lucrări ce pot fi grupate în următoarele subetape (faze): „înregistrarea realizărilor, compararea rezultatelor cu obiectivele, evaluarea performanțelor, stabilirea recompenselor”⁴²⁵.

Înregistrarea realizărilor	Înregistrarea realizărilor pentru toți subordonații responsabili de obiective urmărite în cadrul aplicării metodei.
Compararea rezultatelor cu obiectivele	Compararea performanțelor realizate cu performanțele standard, stabilite anterior prin negociere.
Evaluarea performanțelor	Caracterizarea și evaluarea performanțelor realizate, precum și o apreciere a celui care a obținut rezultatele respective.
Stabilirea recompenselor	Stabilirea și comunicarea recompenselor oferite în acord cu nivelul rezultatelor obținute de către titularul de obiective.

Aplicarea MPO nu se realizează standardizat deoarece depinde de situația fiecărei organizații, de managerii din cadrul acestora și de sistemul de comunicații utilizat. Deși pare simplă, aplicarea MPO presupune ca managerul să dispună de numeroase calități și aptitudini necesare în procesul de conducere, adică de influențare a altor persoane să facă ceea ce dorește el.

Sistemul MPO se poate aplica la nivelul întregii organizații sau numai în anumite domenii ale acesteia, acest proces realizându-se deodată sau progresiv. Adesea, se recomandă să se încerce aplicarea MPO în mod progresiv, deoarece există posibilitatea parcurgerii unei perioade necesare ca managerii să se obișnuiască cu specificul metodei.

Ca principale *avantaje* ale sistemului MPO pot fi menționate:

- posibilitatea folosirii unui număr mai mare de persoane în procesul de fixare și realizare a obiectivelor permite concentrarea pe „domeniile-cheie” ale organizației;
- are în vedere corelarea intereselor organizației cu cele ale managerilor;
- corelarea recompenselor cu realizările.

Dar, MPO are și *dezavantaje*, pentru faptul că nu se poate adapta ușor la obiective stabilite pe termene diverse și se aplică mai greu în unele domenii, spre exemplu, în cel al serviciilor.

32.2. Etapele de aplicare a managementului prin excepții (MPE)

Metodologia de aplicare a managementului prin excepții (MPE) este influențată de natura activităților pentru care se proiectează sistemul, dar și de calitatea unor componente ale sistemului de management al organizației, cum ar fi structura organizatorică sau sistemul informațional. Spre exemplu, o aplicare cu succes al

⁴²⁵ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

sistemului presupune ca în cadrul organizației să existe o structură organizatorică în care să fie foarte bine structurată autoritatea decizională, să se cunoască foarte bine obiectivele individuale, precum și sarcinile, competențele și autoritatea fiecărui centru decizional. De asemenea, succesul aplicării metodei depinde și de corectitudinea cu care funcționează sistemul informațional al organizației, adică fără scurtcircuitări, redundanțe, filtraje sau distorsiuni.

Unii specialiști consideră că managementul prin excepții nu se poate aplica decât în anumite condiții speciale și pentru anumite activități speciale, făcând referire mai ales la activitățile productive și în condițiile unei producții de serie mare sau de masă. Considerăm că acest sistem, cu anumite adaptări la specificul fiecărui domeniu și a fiecărei activități poate fi generalizat, având efecte favorabile în procesele de management desfășurate de managerii care acționează în contexte diferite.

Deși se impune a anumită adaptare la contextul în care se aplică, pentru aplicarea managementului prin excepții pot fi evidențiate anumite lucrări cu caracter mai general, care după natura și ordinea de desfășurare se pot grupa în mai multe etape: „analiza și evaluarea situației din trecut și prezent, stabilirea obiectivelor, a normelor și normativelor, precizarea toleranțelor admise, colectarea, înregistrarea, prelucrarea și sistematizarea datelor, compararea realizărilor cu nivelul obiectivelor, normelor și normativelor stabilite și adoptarea deciziilor de reglare a sistemului”⁴²⁶.

32.2.1. Analiza și evaluarea situației din trecut și prezent

Această etapă are ca scop cunoașterea limitelor în care s-au desfășurat activitățile în domeniul în care se intenționează aplicarea MPE. Pentru aceasta este necesar să se parcurgă următoarele subetape (faze): „măsurarea evenimentelor, obiectelor, situațiilor din domeniu și evaluarea tendințelor”⁴²⁷.

Măsurarea evenimentelor, obiectelor, situațiilor

Măsurarea evenimentelor, obiectelor, situațiilor din cadrul domeniului de aplicare a MPE, în urmă căreia rezultă informații referitoare la aceste aspecte ale activităților, spre exemplu, randamentul unei mașini, norma de timp la o anumită operație, timpul de convorbire la telefon al unui manager într-un interval de timp, ponderea rebuturilor, raportul dintre produsele noi introduse în fabricație și total produse fabricare, numărul studenților restanțieri dintr-o sesiune etc.

Evaluarea tendințelor

Evaluarea tendințelor, prin care se urmăresc variațiile datelor rezultate din măsurarea evenimentelor, obiectelor, situațiilor în timp. Această evaluare este necesară deoarece unele măsurători exacte pot deveni depășite, datorită influenței unor factori care intervin în timp. Spre exemplu, unele norme de timp pentru executarea unor operații pot fi depășite datorită

⁴²⁶ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale, Ediția a treia*, Editura Economică, București, 2008

⁴²⁷ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale, Ediția a treia*, Editura Economică, București, 2008

introducerii unor noi utilaje mai performante sau a unor tehnologii evaluate.

32.2.2. Stabilirea obiectivelor, a normelor și normativelor

Stabilirea obiectivelor, a normelor și normativelor care urmează a fi realizate în perioada următoare pentru care se implementează MPE. Obiectivele, normele și normativele se vor stabili pentru fiecare nivel ierarhic în parte, concomitent cu o corelare a acestora pe verticala sistemului de management al organizației. Astfel, cu cât nivelul ierarhic al managementului este mai sus pe scara ierarhică, cu atât obiectivele vor avea un caracter mai sintetic și invers, cu cât nivelul ierarhic este mai jos, cu atât obiectivele vor fi mai concrete, crescând și ponderea normelor și normativelor care vor fi urmărite de managerii respectivi. Pentru a stabili obiectivele pentru viitor se impune parcurgerea următoarelor sub-etape (faze): „*extrapolarea, identificarea evenimentelor și modificarea proiecțiilor de viitor*”⁴²⁸.

Extrapolarea

Extrapolarea evoluțiilor din trecut ale proceselor, fenomenelor care vor face obiectul aplicării MPE.

Identificarea evenimentelor

Identificarea evenimentelor care se vor manifesta în viitor și vor influența evoluția fenomenelor și proceselor extrapolate.

Modificarea proiecțiilor de viitor

Modificarea proiecțiilor de viitor sub influența evenimentelor (variabilelor) viitoare, care va conduce la conturarea obiectivelor, normelor sau normativelor ce urmează a fi urmărite.

32.2.3. Precizarea toleranțelor admise

Pentru identificarea și caracterizarea nivelurilor acestor toleranțe este necesar să se parcurgă următoarele subetape (faze): „*selecția criteriilor, stabilirea limitelor de toleranță pentru o evoluție normală și stabilirea limitelor de toleranță pentru fiecare nivel ierarhic*”⁴²⁹.

Selecția criteriilor

Criteriile pentru o caracterizare cât mai fidelă și un control cât mai concludent al desfășurării activităților necesare îndeplinirii obiectivelor sau respectării normelor și normativelor ce vor fi urmărite prin MPE se stabilesc în funcție de activitatea la care se aplică sistemul.

Stabilirea limitelor de toleranță pentru o evoluție normală

Spre exemplu, o variație de 5% a numărului de piese prelucrate într-un atelier pe zi, față de programul de producție zilnic al atelierului se consideră o abatere normală, deci activitatea se desfășoară în limite normale, aceasta reprezentând o preocupare numai pentru șeful de atelier.

⁴²⁸ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale, Ediția a treia*, Editura Economică, București, 2008

⁴²⁹ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale, Ediția a treia*, Editura Economică, București, 2008

Stabilirea limitelor de toleranță pentru fiecare nivel ierarhic

Dacă în cazul de mai sus variația numărului de piese prelucrate în atelier ar atinge, spre exemplu nivelul de peste 5%, cât este nivelul normal, atunci se poate considera o „*excepție*” care va intra în sfera de preocupare a managerului de pe nivelul ierarhic superior (inginerului șef) ș.a.m.d., pentru toate celelalte niveluri ierarhice, până la nivelul superior de management implicat în aplicarea MPE. Se va stabili astfel o ierarhizare a abaterilor pe nivelurile ierarhice ale managementului din cadrul organizației.

32.2.4. Colectarea, înregistrarea, prelucrarea și sistematizarea datelor

Această etapă presupune funcționarea unui sistem care să pună în mod operativ la dispoziția managerilor informațiile referitoare la modul de desfășurare a proceselor din cadrul organizației. De corectitudinea unui astfel de sistem depinde foarte mult eficacitatea MPE, de aceea se recomandă folosirea unui sistem informatic adecvat tipului și naturii activităților urmărite.

32.2.5. Compararea realizărilor cu nivelul obiectivelor, normelor și normativelor stabilite

Această etapă are ca scop evidențierea abaterilor (excepțiilor) de la desfășurarea normală a activităților. Forma de prezentare a comparației trebuie să poată fi întocmită rapid și să permită sesizarea rapidă a abaterilor. În acest scop pot fi folosite diferite modalități între care descrieri, prezentarea sub formă de tabele sau prezentări grafice (diagrame, grafice Gantt). Una dintre modalitățile recomandate de practica managerială este „*Schema cerinței de intervenție decizională*”⁴³⁰ propusă de către Gilberth, prezentată în figura 32.

Așa cum reiese din această schemă a cerinței de intervenție decizională, se poate observa că atunci când abaterile (fie în sens pozitiv, fie în sens negativ) sunt considerate normale ele nu vor fi decât în atenția managerului care are în directă subordonare respectiva activitate.

Dacă aceste abateri devin „*excepții*”, în sensul că se abat mai mult de la o desfășurare normală a activității, acestea vor fi transmise unor manageri de pe un nivel ierarhic superior.

În general, cu cât abaterile (excepțiile) sunt mai mari, cu atât nivelul ierarhic la care se transmit este mai înalt, pentru ca managerul respectiv să intervină cu autoritatea sa în reglarea funcționării sistemului.

⁴³⁰ Dumitrescu M (coordinator) - *Enciclopedia conducerii întreprinderii*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1981

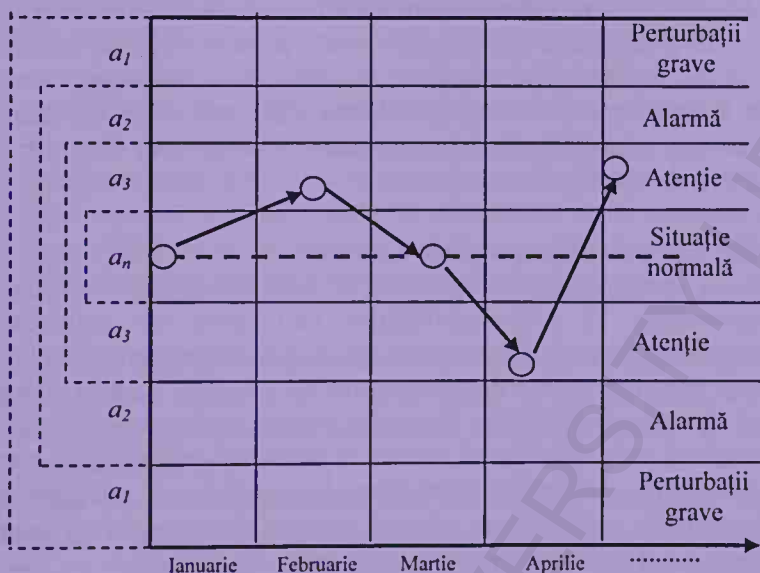


Fig. 32.2. Schema cerinței de intervenție decizională

32.2.6. Adoptarea deciziilor de reglare a sistemului

Deciziile de reglare a sistemului se iau pe baza informațiilor primite, referitoare la excepțiile de la desfășurarea normală a activității. Indiferent de nivelul ierarhic al managementului, pregătirea deciziilor începe cu analiza cauzelor care generează abaterile. Așa se explică nevoia, ca pe lângă un sistem operativ de înregistrare și raportare a abaterilor, să se creeze și premisele depistării cât mai corecte a cauzelor generatoare de abateri de la desfășurarea normală a activităților.

32.3. Etapele de aplicare a managementului prin proiecte (MPP)

Aplicarea managementului prin proiecte presupune desfășurarea unor activități complexe, care după natura lor și după succesiunea de desfășurare se pot grupa în principal în următoarele etape: *identificarea și definirea activităților care vor face obiectul proiectului, desemnarea managerului de proiect, alegerea formei organizatorice și stabilirea colectivului de proiect, elaborarea programului general de acțiune, realizarea proiectului și evaluarea rezultatelor și dizolvarea colectivului de proiect*^{431, 432}.

⁴³¹ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

⁴³² Dumitrescu M (coordinator) - *Enciclopedia conducerii întreprinderii*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1981

32.3.1. Identificarea și definirea activităților care vor face obiectul proiectului

Identificarea și definirea activităților care vor face obiectul proiectului care intră în sarcina managementului de nivel superior al organizației, care, consultă specialiștii din cadrul respectivei organizații, sau chiar specialiști din afara acesteia. Cu această ocazie se va stabili sfera de cuprindere a proiectului și se vor formula și principalele criterii de apreciere a rezultatelor.

32.3.2. Desemnarea managerului de proiect

Desemnarea managerului de proiect se realizează împreună cu stabilirea sarcinilor, competențelor și responsabilităților ce-i revin pe perioada derulării proiectului. Managerul de proiect este numit de către managementul de nivel superior al organizației și este direct subordonat acestuia. El este ales dintre persoanele care, pe lângă faptul că sunt specialiste în domeniul în care se încadrează proiectul, au și calități de manager și sunt capabile să lucreze în activități preponderent creative și să conducă specialiști din domeniile respective. În general, un manager de proiect trebuie să dispună de: *competență tehnică, putere de convingere, personalitate, abilitate în negociere și aplicarea tehnicii favorurilor reciproce.*

Deși specificul proiectului influențează stabilirea sarcinilor, competențelor și responsabilităților, pentru managerul de proiect, practica managerială a scos în evidență unele dintre aceste sarcini, competențe și responsabilități cu caracter mai general, dintre care unele se prezintă în tabelul 32.1.⁴³³

Tabelul 32.1

Sarcini	Competențe	Responsabilități
✓ elaborează programul general de acțiune pentru realizarea proiectului; ✓ stabilește resursele necesare (materiale, informaționale, financiare, umane) pentru realizarea proiectului; ✓ propune managementului de nivel superior programul general de acțiune; ✓ stabilește numărul și proveniența specialiștilor și executanților antrenați în realizarea proiectului.	- are libertatea precizării activităților ce se vor desfășura și a termenelor de realizare a acestora; - în limitele fondurilor aprobate de managementul de nivel superior, managerul de proiect dispune de libertatea repartizării lor pe activități și pe personal; - dispune de libertate în stabilirea momentului de prezentare a programului general de acțiune în fața managementului de nivel superior al organizației; - are libertatea nominalizării salariaților organizației care vor fi atrași în proiect.	□ răspunde de exercitarea controlului și coordonării ansamblului de activități necesare realizării proiectului; □ răspunde pentru modul de utilizare a fondurilor alocate realizării proiectului; □ răspunde de măsurile de corecție pe care le adoptă pe parcursul derulării proiectului; □ răspunde de climatul de muncă creat în cadrul colectivului de proiect.

⁴³³ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

În practica aplicării managementului prin proiecte managerul de proiect poate identifica două modalități privind conducerea colectivului de proiect:

- una întâlnită mai ales în cadrul organizațiilor mici, unde există posibilitatea motivării personalului, în care managerul de proiect se bazează pe relațiile umane, pe care le poate stabili cu șefii de compartimente din structura organizatorică a organizației;
- alta, întâlnită în organizațiile de dimensiuni mari, orientată spre folosirea autorității formale, în urma învestirii cu o astfel de autoritate managerul de proiect de către managementul de nivel superior.

32.3.3. Alegerea formei organizatorice și stabilirea colectivului de proiect

Alegerea formei organizatorice presupune, în primul rând, adoptarea uneia dintre variantele organizatorice de aplicare a MPP, care poate fi: *cu răspundere individuală, cu stat major și mixtă*⁴³⁴.

Managementul prin proiecte cu răspundere individuală

Managementul prin proiecte cu răspundere individuală se caracterizează prin „*atribuirea întregii responsabilități pentru derularea proiectului unei singure persoane (managerul de proiect) care va asigura ansamblul de activități de previziune, organizare, coordonare, antrenare și control asupra derulării proiectului*”⁴³⁵.

Reprezentarea grafică a unei astfel de variante de organizare structurală a procesului de aplicare a managementului prin proiecte se prezintă în figura 32.3.

Structura organizatorică de proiect este formată din managerul de proiect, persoanele din cadrul compartimentelor (reprezentate prin cercurile) atrase în derularea proiectului și relațiile dintre acestea, reprezentate de liniile punctate.

Această structură este colaterală, sau paralelă structurii clasice reprezentate de managerii și compartimentele funcționale și operaționale constituite.

⁴³⁴ Dumitrescu M (coordinator) - *Enciclopedia conducerii întreprinderii*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1981

⁴³⁵ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale, Ediția a treia*, Editura Economică, București, 2008

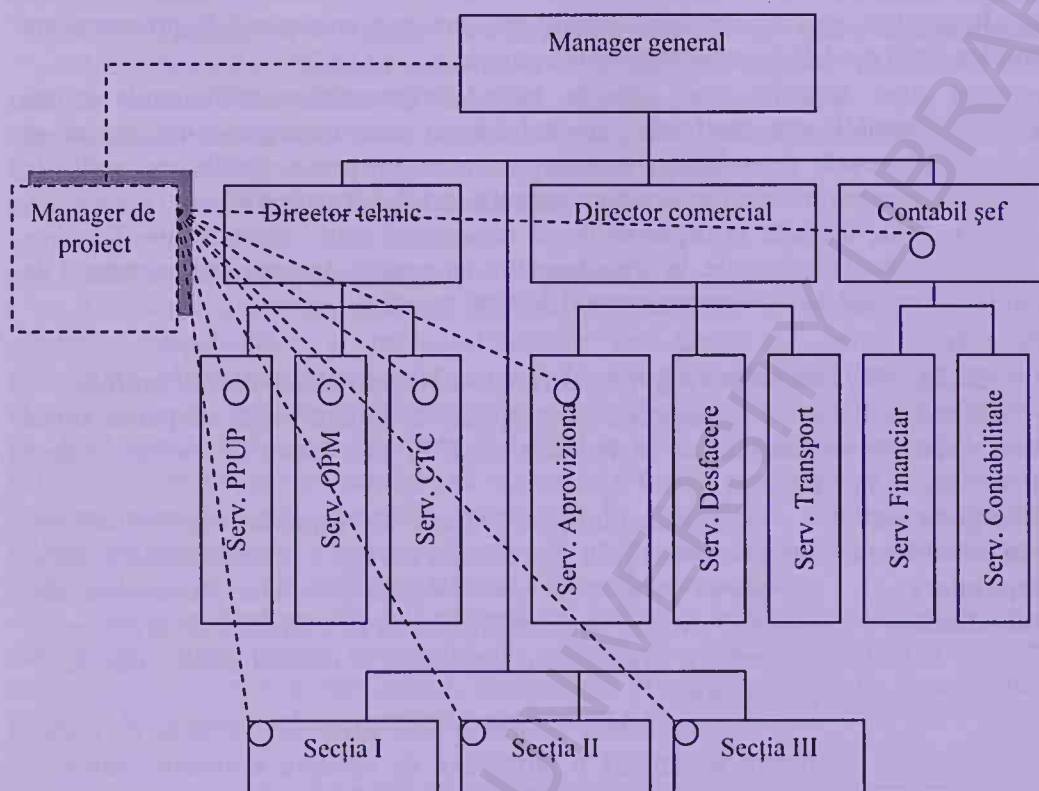


Fig. 32.3. MPP cu răspundere individuală

Managementul prin proiecte cu stat major

Managementul prin proiecte cu stat major, care se caracterizează prin aceea că „responsabilitatea pentru conducerea și realizarea ansamblului de activități implicate în derularea proiectului revine unui colectiv de specialiști (stat major), care participă și la desfășurarea majorității lucrărilor necesare realizării proiectului”⁴³⁶.

Reprezentarea grafică a unei astfel de variante de organizare structurală a procesului de aplicare a managementului prin proiecte se prezintă în figura 32.4.

⁴³⁶ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

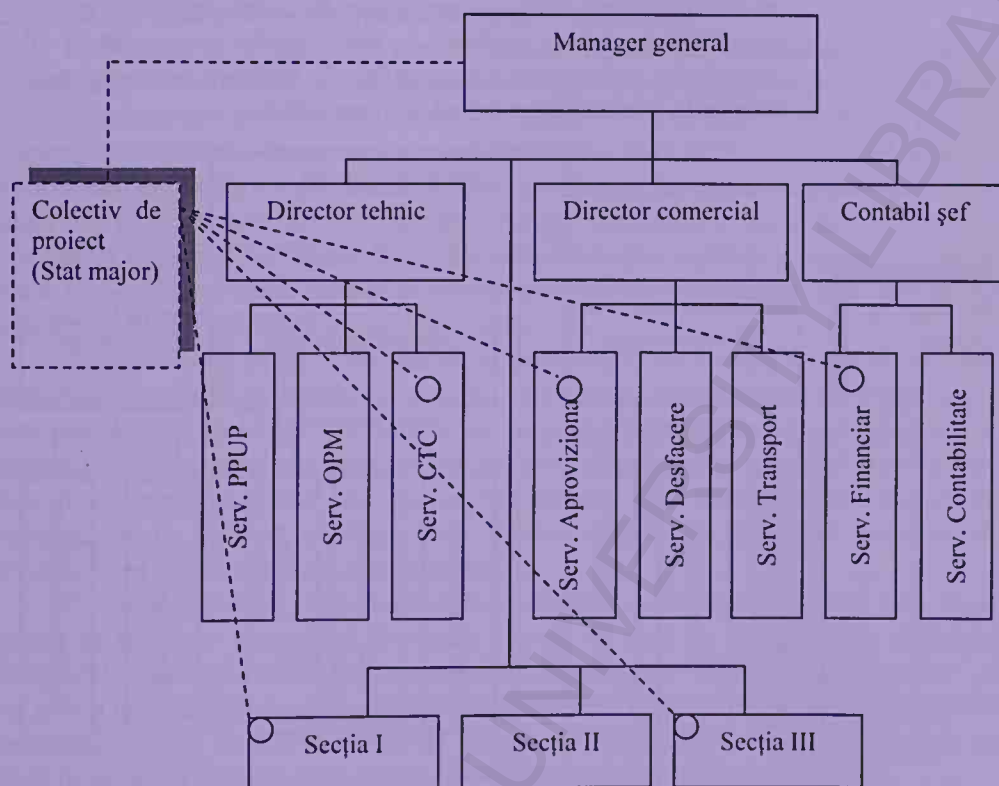


Fig. 32.4. MPP cu stat major

Întrucât majoritatea activităților implicate de realizarea proiectului sunt desfășurate de către colectivul de stat major, deși pot fi atrase și alte persoane din cadrul compartimentelor clasice ale organizației, calitatea rezultatelor obținute depinde de componența colectivului de proiect (statul major). Referitor la această componență se recomandă ca acest colectiv să fie format atât din persoane din cadrul organizației, care cunosc bine specificul acesteia, cât și din persoane din afară, care fiind mai puțin rutinați, observă mai repede deficiențele din activitatea desfășurată în cadrul respectivei organizații.

Managementul prin proiecte mixt

Managementul prin proiecte mixt, îmbină în proporții diferite caracteristicile de bază ale variantelor precedente și constă în aceea că „responsabilitatea pentru conducerea și realizarea proiectului revine managerului de proiect, care are însă în subordine (pe perioada derulării proiectului) un compartiment din structura organizației (cu rolul de stat major), în cadrul căruia se vor desfășura majoritatea activităților necesare realizării proiectului, dar la care pot fi atrase și alte persoane

ne din alte compartimente sau chiar din afara organizației”⁴³⁷.

Reprezentarea grafică a unei astfel de variante de organizare structurală a procesului de aplicare a managementului prin proiecte se prezintă în figura 32.5.

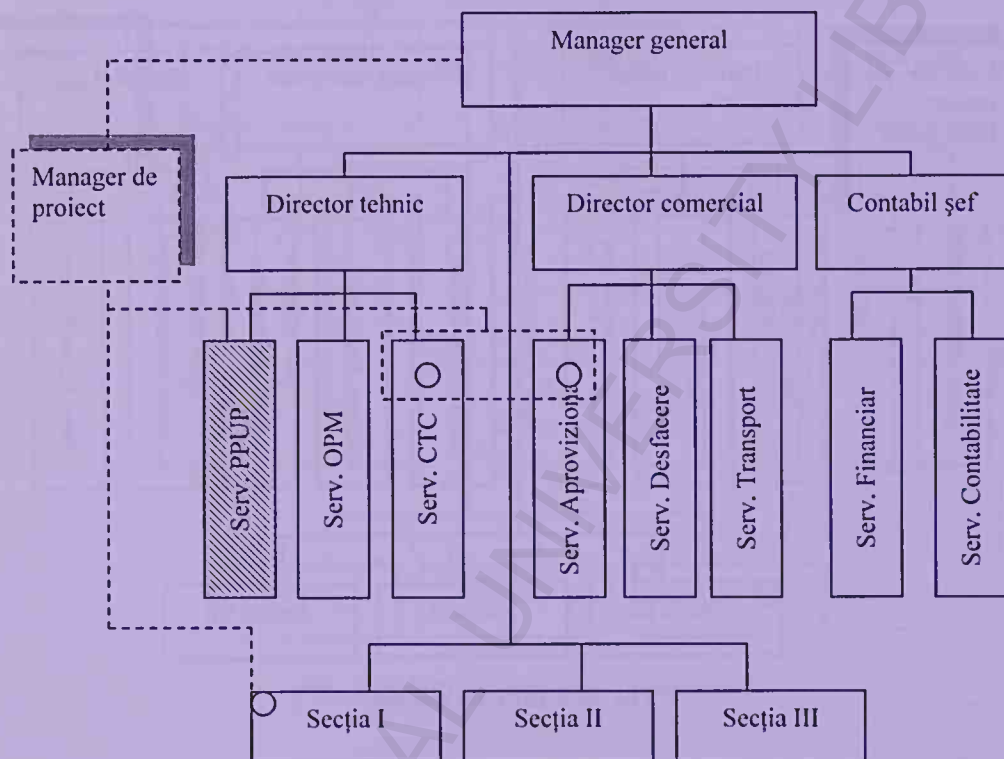


Fig. 32.5. MPP mixt

Indiferent de varianta aleasă, un rol important revine managerului de proiect în procesul de stabilire a colectivului de persoane care va fi antrenat în realizarea proiectului. Așa cum am menționat, pot fi din interiorul organizației sau din afară, în raport de condițiile concrete din fiecare situație de aplicare a acestei metode. Tot în această etapă trebuie soluționată problema relațiilor dintre componentele structurii organizatorice de proiect și componentele structurii organizatorice clasice a organizației, mai ales prin prisma structurării competenței decizionale între managerii care acționează în cele două structuri paralele. De asemenea se vor stabili cazurile când persoanele atrase în derularea proiectului vor fi absolvite de sarcinile curente sau le vor îndeplini în paralel și pe acestea.

⁴³⁷ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

52.3.4. Elaborarea programului general de acțiune

Elaborarea programului general de acțiune depinde de complexitatea și amploarea obiectivelor urmărite în cadrul proiectului, cuprinzând modalitățile de desfășurare, coordonare, alocare de resurse și control a desfășurării activităților implicate, precum și termenele de realizare. Programul general de acțiune, împreună cu calendarul de termene are menirea de a informa pe fiecare decident participant la realizarea proiectului, când să intervină, și ce resurse are la dispoziție pentru îndeplinirea sarcinilor ce rezultă din exercitarea funcțiilor managementului. La elaborarea unui astfel de program de acțiune se poate face apel la diverse metode și tehnici specifice de programare, între care graficele rețea de tip PERT pot ocupa un loc important.

Tot în această etapă se vor stabili și *modalitățile de control* ce vor fi utilizate pe parcursul derulării proiectului, pentru verificarea componentelor principale ale acestuia și a cheltuielilor ocazionate de procesul de realizare. Dacă proiectul este deosebit de pretențios se poate realiza un *control exhaustiv*, iar când sunt acceptate anumite toleranțe se poate face un *control selectiv*. Din punct de vedere economic, controlul se va efectua pe baza unor limite maxime de cheltuieli, pe ansamblul proiectului și pe principalele lui componente.

Programul general de acțiune trebuie discutat cu întregul personal care va avea sarcini în realizare proiectului în cauză, ocazie cu care se vor prezenta și sarcinile, competențele și responsabilitățile managerului de program, sau ale „*statului major*” și se vor stabili modalitățile de conlucrare dintre personalul implicat în realizarea proiectului și personalul angajat în compartimentele clasice ale organizației, practic dintre cele două tipuri de structuri paralele care coexistă pe perioada de derulare a proiectului.

32.3.5. Realizarea proiectului

Realizarea proiectului constă în execuția lucrărilor specifice, în punerea în practică de către managerul de proiect sau de către „*statul major*”, a sarcinilor, competențelor și responsabilităților încredințate de către managementul de nivel superior al organizației.

32.3.6. Evaluarea rezultatelor și dizolvarea colectivului de proiect

Evaluarea rezultatelor și dizolvarea colectivului de proiect cuprinde o comparație între obiectivele stabilite și nivelul performanțelor realizate în vederea determinării abaterilor, în funcție de care se stabilesc recompensele participanților la realizarea proiectului. În final, se dizolvă colectivul de proiect, participanții revenind în cadrul compartimentelor funcționale și operaționale ale organizației.

Managementul prin proiecte prezintă unele *avantaje*, între care cele mai importante sunt următoarele:

- favorizează soluționarea unor probleme complexe cu care se confruntă organizațiile, în care nu se pot obține rezultate remarcabile decât prin participarea unor persoane din mai multe compartimente, ceea ce în cadrul structurii organizatorice clasice nu se poate realiza decât cu mari dificultăți;

- permite o utilizare mai bună a potențialului creativ al resurselor umane de care dispune organizația;
- asigură o flexibilizare a structurii organizatorice clasice, prin faptul că printr-o modificare a acesteia se pot constitui componente organizatorice adaptate la cerințele realizării proiectului.

Principala *limită* a utilizării managementului prin proiecte constă în faptul că suprapune două tipuri de organizare structurală, ceea ce conduce la apariția unor relații suplimentare care pot conduce la dificultăți în procesul de coordonare.

32.4. Etapele de aplicare a managementului pe produs (MPPr)

Aplicarea managementului pe produs în cadrul unei întreprinderi presupune elaborarea unor lucrări care pot fi grupate în principal în mai multe etape: *stabilirea produsului sau grupei de produse care va face obiectul MPP, stabilirea managerului de produs, elaborarea unei strategii parțiale, organizarea fabricării și comercializării produsului, coordonarea fabricării produsului cu alte activități și antrenarea personalului la realizarea obiectivelor*⁴³⁸.

32.4.1. Stabilirea produsului sau grupei de produse care va face obiectul MPPr

Stabilirea produsului sau a grupei de produse care va face obiectul managementului pe produs se face de către managementul de nivel superior al organizației, în funcție de anumite criterii, între care ponderea ridicată a vânzărilor din produsul respectiv în cifra de afaceri a întreprinderii, aportul la realizarea profitului, gradul de complexitate al produsului, viteza uzurii morale, etc.

32.4.2. Stabilirea managerului de produs

Managerul de produs se stabilește din rândul specialiștilor care au o experiență apreciabilă în domeniul respectiv și care dispun de cunoștințele, calitățile și deprinderile necesare îndeplinirii unor sarcini complexe. Atunci când competitivitatea produsului depinde mai mult de inovațiile de natură tehnică, managerul de produs se va alege din rândul specialiștilor în domeniul tehnic, iar în cazul în care competitivitatea depinde de modalitățile de vânzare sau de natură organizatorică pregătirea acestuia trebuie să fie în domeniul economic.

Tot în această etapă se stabilesc și sarcinile, competențele și responsabilitățile managerului de produs și se vor stabili și eventualii colaboratori ai acestuia.

⁴³⁸ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

32.4.3. Elaborarea unei strategii parțiale

Elaborarea unei strategii parțiale privind concepția, fabricarea și comercializarea produsului se face de către managerul de produs, împreună cu colaboratorii și sub îndrumarea managementului de nivel superior al întreprinderii. Exercițându-și astfel funcția de prevedere a managementului, managerul de produs contribuie la elaborarea strategiei de ansamblu a întreprinderii.

32.4.4. Organizarea fabricării și comercializării produsului

Organizarea din punct de vedere structural, informațional, decizional și metodologic a fabricării și comercializării produsului sau familiei de produse presupune o adaptare a componentelor sistemului de management la folosirea acestui sistem la nivelul întreprinderii. Se vor crea componentele organizatorice adecvate conceperii și fabricării produsului, se vor realiza schimbările din domeniul informațional, al competenței decizionale și se vor adopta metodele și tehnicile adecvate.

32.4.5. Coordonarea fabricării produsului cu celelalte activități

Coordonarea activităților de concepere și fabricare a produsului cu celelalte activități din cadrul întreprinderii, eventual cu fabricarea celelalte produse sau familii de produse, astfel încât să se utilizeze cât mai eficient resursele materiale, financiare și umane ale întreprinderii. Această activitate presupune legături ale managerului de produs cu șefii celorlalte compartimente funcționale și operaționale ale întreprinderii.

32.4.6. Antrenarea personalului la realizarea obiectivelor

Antrenarea personalului la realizarea obiectivelor din domeniul fabricării și comercializării produsului și controlul modului de îndeplinire a acestor obiective, prin care se urmărește implicarea întregului personal aferent acestor activități, motivare lui pentru realizarea obiectivelor și recompensarea în raport de nivelul de realizare a obiectivelor stabilite.

Principalele avantaje ale folosirii managementului pe produs constau în concentrarea atenției unor manageri asupra fabricării și comercializării unor produse sau familii de produse și în creșterea capacității de adaptare a întreprinderii la schimbările din mediu, privind cererea din diferite produse.

32.5. Etapele de elaborare a „tabloului de bord”

Având în vedere marea diversitate a formelor de prezentare (tabele de valori, grafice, display-uri, etc.) și a conținutului sub care se poate prezenta „tabloul de bord”, este dificil să fie prezentate cu exactitate etapele ce trebuie parcurse pentru elaborarea unui „tablou de bord”.

Totuși, pot fi evidențiate câteva momente mai importante în construcția „tabloului de bord”, indiferent de domeniul în care se elaborează și de nivelul ierarhic la care se situează managerul pentru care se elaborează respectivul „tablou de bord”.

Pornind de la nivelul conceptual, până la cel operațional în elaborarea unui „tablou de bord” trebuie parcurse mai multe etape: *„identificarea factorilor cheie, alegerea indicatorilor, precizarea informațiilor cuprinse în tabloul de bord, stabilirea forme de prezentare, construcția și utilizarea tabloului de bord”*^{439, 440}.

32.5.1. Identificarea factorilor cheie

Identificarea factorilor cheie presupune o analiză a obiectivelor stabilite pentru domeniul în care urmează a fi elaborat „tabloul de bord”. În această etapă, pentru fiecare domeniu (subsistem condus) trebuie să se verifice dacă obiectivele stabilite sunt compatibile cu finalitatea organizației în ansamblul ei. Apoi, pentru fiecare obiectiv trebuie să fie precizați indicatorii care măsoară îndeplinirea respectivelor obiective și să se ierarhizeze obiectivele în funcție de importanța lor.

32.5.2. Alegerea indicatorilor

Alegerea indicatorilor se va face în raport de unele caracteristici ale acestor indicatori, între care: *obiectivitate, fidelitate, simplitatea elaborării și înțelegerii, sensibilitatea la variații sau rapiditatea obținerii lor*. Pentru elementele care caracterizează un sistem condus, care sunt dificil de cuantificat, se vor utiliza informațiile care să sugereze cel mai bine evoluția acestora.

32.5.3. Precizarea informațiilor cuprinse în tabloul de bord

Informațiile care urmează a fi cuprinse în tabloul de bord, și care vor fi utilizate de către managerul pentru care se elaborează acesta, se vor preciza în urma verificării informațiilor existente în sistemul condus, a detectării informațiilor care lipsesc și a stabilirii modalităților de culegere a respectivelor informații.

32.5.4. Stabilirea forme de prezentare, construcția și utilizarea tabloului de bord

În procesul de alegere a forme de prezentare și în construcția „tabloului de bord” se recomandă să se țină seama de unele reguli, între care:

- asigurarea posibilității de a înțelege foarte clar și cu ușurință „tabloul de bord”;
- folosirea unei dimensiuni adecvate centrului de decizie pentru care se elaborează și a unui volum de informații mai mare la nivelele inferioare ale managementului organizației și mai mic la nivelele superioare;
- corelarea duratei de obținere a informațiilor cu timpul de reacție a managerului la eventualele disfuncționalități;
- asigurarea unei flexibilități a „tabloului de bord”, pentru a permite adaptarea acestuia la noile condiții create și la noile exigențe ale managerului;

⁴³⁹ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

⁴⁴⁰ Moraru I. - *Introducerea în psihologia managerială*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1995

- asigurarea completării operative cu informațiile selectate pentru fiecare centru de decizie.

Acestea sunt doar câteva dintre regulile care trebuie respectate, întrucât în practica managementului organizațiilor, elaborarea „tabloului de bord” depinde de fiecare situație concretă în parte.

Un rol important în elaborarea „tabloului de bord” revine modului de calcul al diferiților indicatori prin care să fie caracterizată cât mai fidel desfășurarea activităților din cadrul subsistemului condus (operațional), precum și evidențierii cauzelor generatoare de disfuncționalități.

32.6. Etapele de aplicare a delegării

Aplicarea metodei delegării presupune un ansamblu de lucrări, care după omogenitatea lor și după succesiune în care se elaborează pot grupate în mai multe etape. În continuare prezentăm o variantă de grupare a acestor lucrări pe etape de aplicare a delegării, care cuprinde etapele următoare: *analiza postului de manager care urmează să folosească delegarea, stabilirea subordonaților care vor prelua sarcini prin delegare, stabilirea sarcinilor, competențelor și responsabilităților pe fiecare subordonat delegate, analiza rezultatelor delegării*^{441, 442}.

32.6.1. Analiza postului de manager care urmează să folosească delegarea

Prin prisma obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților înscrise în fișa postului, se va analiza respectivul post de manager din care urmează să se facă delegarea. Respectând regulile menționate mai sus, se vor grupa sarcinile înscrise în fișa postului managerului care urmează să folosească delegarea în trei categorii, așa cum reiese din tabelul 32.2.

Tabelul 32.2.

Nr. crt.	Denumirea sarcinii	Posibilitățile de a fi delegată		
		Delegabilă	Potențial delegabilă	Nedelegabilă
1	2	3	4	5
1.	Aprobarea variantei de strategie a organizației			X
				

Sarcinile delegabile sunt cele care în momentul în care se dorește folosirea metodei pot fi delegate unor subordonați, care dispun de toate cunoștințele și calitățile necesare îndeplinirii lor.

⁴⁴¹ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

⁴⁴² Moraru I. - *Introducerea în psihologia managerială*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1995

Sarcinile potențial delegabile sunt cele pentru care în momentul în care se dorește folosirea metodei nu există subordonați pregătiți pentru a le prelua, dar în viitor, după o pregătire prealabilă există posibilitatea ca ele să fie delegate.

Sarcinile nedelegabile sunt cele care reprezintă rațiunea creării postului respectiv, ele însă nu pot face obiectul delegării nici în momentul în care se dorește folosirea metodei, dar nici în viitor. Îndeplinirea acestor sarcini poate fi făcută numai de managerul care ocupă postul respectiv.

32.6.2. Stabilirea subordonaților care vor prelua sarcini prin delegare

Selecția subordonaților care vor prelua sarcini prin delegare se va face printr-o selecție pe baza unor criterii de evaluare, între care:

- natura pregătirii subordonaților;
- vechimea în muncă și în cadrul organizației respective;
- rezultatele în muncă obținute în ultima perioadă;
- calități de manager de care dispune subordonatul vizat pentru a fi delegat.

În această etapă pot fi selectați mai mulți subordonați care să poată prelua din sarcinile managerului imediat sau în perspectivă în urma unor pregătiri prealabile a acestora.

32.6.3. Stabilirea sarcinilor, competențelor și responsabilităților pe fiecare subordonat delegat

În această etapă este necesar să fie parcurse următoarele faze:

- *precizarea sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate pe fiecare subordonat, după modelul din tabelul 32.3.*

Tabelul 32.3.

Nr. crt.	Obiectivul	Sarcina delegată	Competența aferentă	Responsabilitatea asumată	Subordonatul delegat
1	2	3	4	5	6
1.					

- *stabilirea nivelului de performanță și a termenelor de realizare, pentru sarcinile delegate pe fiecare subordonat în parte, împreună cu obținerea acordului subordonatului asupra acestora;*
- *precizarea cazurilor de consultare a managerului asupra modalităților de realizare a sarcinilor delegate, pe toată perioada pentru care se realizează delegarea.*

32.6.4. Analiza rezultatelor delegării

Analiza rezultatelor delegării presupune o comparare a rezultatelor obținute cu nivelul de performanță stabilit anterior, înregistrarea și analiza abaterilor, a cauzelor

care au generat abaterile atât pozitive, cât și negative, precum și o evaluare și recompensare a subordonatului delegat pentru rezultatele obținute.

Folosirea metodei delegării în procesele de management ale organizației prezintă anumite *avantaje*, între care:

- contribuie la degrevarea managerilor de anumite sarcini, în anumite perioade când trebuie să-și concentreze atenția asupra unor probleme importante;
- favorizează o folosire mai bună a timpului de muncă de către manageri;
- permite dezvoltarea la subordonați a unor calități de manager, necesare în cazul promovării acestora în funcții de management;
- stimulează personalul (subordonații) la o folosire eficientă a potențialului creați de care dispun;
- contribuie la o mai bună motivare a subordonaților.

Delegarea poate avea și efecte negative dacă este aplicată necorespunzător, deci fără a respecta principalele reguli specifice, sau dacă se abuzează de aplicarea ei de către anumiți manageri.

32.7. Etapele de folosire a metodei ședinței

Una dintre variantele de folosire a metodei ședinței presupune gruparea lucrărilor în următoarele etape: „*pregătirea ședinței, deschiderea ședinței, derularea ședinței și încheierea ședinței*”⁴⁴³.

32.7.1. Pregătirea ședinței

În cadrul acestei etape pot fi identificate următoarele lucrări:

- stabilirea tipului de ședință, a unei tematici formate din maximum patru probleme, precum și a obiectivelor urmărite;
- formularea clară a problemelor înscrise pe ordinea de zi a ședinței;
- desemnarea persoanelor care trebuie să întocmească materialele pe baza cărora trebuie să se desfășoare ședința;
- stabilirea persoanelor care vor fi invitate să participe la ședință;
- stabilirea datei și locului de desfășurare a ședinței în urma consultării participanților, pentru ședințele neprogramate;
- distribuirea materialelor pe baza cărora se va desfășura ședința, participanților cu cel puțin trei zile înainte de data de desfășurare.

⁴⁴³ Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A. - *Managementul schimbării organizaționale*, Ediția a treia, Editura Economică, București, 2008

32.7.2. Deschiderea ședinței

În această etapă se recomandă să se respecte următoarele cerințe:

- respectarea orei de începere a ședinței precizate în etapa de pregătire și informare a participanților;
- formularea clară a obiectivelor urmărite în cadrul ședinței;
- folosirea unui limbaj atractiv, de către cel care conduce ședința;
- stabilirea de comun acord cu participanții a duratei de desfășurare a ședinței;
- anunțarea timpului maxim de intervenție al unui participant în cadrul ședinței.

32.7.3. Derularea ședinței

Pe parcursul acestei etape se va urmări ca cel care conduce ședința să:

- sublinieze contribuțiile în idei noi ale participanților;
- calmeze spiritele încinse cu tact dar ferm, pentru a menține spiritul constructiv al reuniunii;
- intervină pentru întreruperea deviațiilor de la problematica supusă discuției;
- impune un ritm corespunzător încadrării în timpul stabilit pentru derularea ședinței;
- încurajeze toți participanții pentru a participa la discutarea problemelor din ordinea de zi.

32.7.4. Închiderea ședinței

În cadrul etapei de încheiere a ședinței, conducătorul ședinței va:

- urmări limitarea duratei la timpul stabilit de comun acord cu participanții, dar în general să nu depășească 1,5 ore;
- evidenția măsura în care problemele puse în discuție au fost abordate;
- preciza problemele care nu și-au găsit rezolvarea în ședința respectivă și care vor abordate într-o altă ședință;
- scoate în evidență elementele valoroase care au fost precizate în cadrul dezbaterilor;
- prezenta participanților concluziile finale concretizate în soluții, decizii adoptate.

Un rol important în buna desfășurare a ședinței revine conducătorului ședinței (care de obicei este manager), care trebuie să dispună de o serie de abilități prin care să mobilizeze participanții la discutarea problemelor, să evite ca discuțiile să fie dominate de către o persoană, să pună în valoare potențialul participanților la ședință.

32.8. Bibliografie

1. Bodur Gh. - *Fundamentarea complexă a procesului decizional economic*. Editura Științifică, București, 1973
2. Burduș E. - *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, 1999
3. Burduș E. - *Managementul schimbării organizaționale, Ediția a treia*, Editura Economică, București, 2008
4. Chandler A. - *Scale and Scope*, University Press, Londra, 1990
5. Căprărescu G. - *Delegarea în Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998
6. Constantinescu I. - *Creativitatea, recunoașterea și stimularea potențialului creativ*, Editura Dacia, 1981
7. Detch S.B. - *An Ordering Algorithm for Analysis of Data Arroys*, în *Operation Research*, Vol. 19, no.6, 1971
8. Dumitrescu M (coordinator) - *Enciclopedia conducerii întreprinderii*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1981
9. Disman S. - *Selecting R & D Projects for Profit*, Prentice Hall, 1991
10. Drucker P. - *Managing for the future*, Oxford Press, Londra, 1992
11. Drucker P. - *Management. Tasks. Responsibilities.*, Practices, New York, Harper & Rox, 1974
12. Gherhoff H. - *Elementary Decision Theory*, New York Wiley, 1959
13. Moses L. - *Creative Management*, Open Business School, Londra, 1991
14. Henry P. - *Managerul intuitiv*, Editura Economică, București, 1999
15. Le Saget M. - *Project Management, a managerial approach*, John Wiley Press, New York, 1989
16. McGregor D. - *The Human Problems of an Industrial Civilisation*, MacMillan, Londres
17. Mihul I. - *Autoconducere și creativitate*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1989
18. Moraru I. - *Introducerea în psihologia managerială*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1995
19. Nicolescu O. - *Management*, Editura Economică, București, 1998
20. Verboncu I. - *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, Editura Economică, București, 2000
21. Nicolescu O. - *Procedee de estimare comparată a unor obiecte purtătoare de mai multe caracteristici*. Revista de statistică nr. 4, 1970
22. Androniceanu A., ș.a. - *Organizational Psychology*, Hamilton Press, Londra, 1980
23. Onicescu O. - *Metode ale cercetării operaționale în gestiunea întreprinderilor*. Editura Tehnică, București, 1982
24. Schein E. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998
25. Teodorescu M. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998
26. Boldur Gh. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998
27. Stoica M. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998
28. Stanciu-Minasian I. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998
29. Băcilă I. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998
30. Zorlențan T. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998
31. Burduș E. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998
32. Căprărescu Gh. - *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998

Partea a IV-a

DIFERENȚE CULTURALE ÎN MANAGEMENT

CAPITOLUL 33

INFLUENȚA CULTURII ASUPRA MANAGEMENTULUI

Reprezentanți de seamă ai teoriei și practicii managementului, între care F.W. Taylor, H. Fayol, P. Drucker, T. Peters, pentru a enumera numai câțiva, ne lasă impresia, conștient sau nu, că există o modalitate „cea mai bună” de a conduce. Aceasta a constituit una din principalele premise de la care a pornit dezvoltarea managementului ca știință, prin care se urmărea găsirea celei mai adecvate metode care să permită eficientizarea procesului de management.

Realitatea arată însă că, aceeași metodă care a dat rezultate spectaculoase într-o firmă, a condus la rezultate nefavorabile în alta. Spre exemplu, o companie italiană din domeniul calculatoarelor electronice a fost sfătuită să se restructureze folosind organizarea de tip matricial, ceea ce a condus la faliment. Una dintre cauzele falimentului a constat în faptul că organizarea matricială, care presupune dubla subordonare a unei persoane, atât față de șeful direct, cât și față de șeful de proiect, a condus la schimbarea loialității subordonatului față de managerul direct, cu toate repercusiunile negative ce au decurs din aceasta.

În realitate „*soluția optimă*”, în sensul de cea mai bună modalitate de a conduce, reprezintă o preferință culturală, întrucât modul de a acționa al indivizilor și organizațiilor depinde de înțelesul pe care-l dau mediului. Spre exemplu, complexitatea unei piețe este mai puțin o descriere obiectivă și mai mult o percepție culturală, deoarece se pune întrebarea „.....*complexă, pentru cine, pentru un american sau pentru un român ?*”.

Greșeala provine din asemănarea care se face între legile fizicii și principiile, metodele de management, prin prisma universalității lor. Dacă legile fizicii pot fi aplicate de o manieră universală, principiile, metodele și tehnicile de management se aplică oamenilor, care sunt puternic influențați în comportamentul lor de cultură.

33.1. Conceptul de cultură

Noțiunea de cultură are semnificații foarte diferite pentru fiecare individ. Încercați să puneți întrebarea „*Ce înțelegeți prin cultură ?*” și o să observați marea varietate de răspunsuri pe care le primiți. Dar, ceea ce va fi comun în opinia tuturor indivizilor este

importanța culturii și influența acesteia asupra a tot ceea ce ne înconjoară, ca produs al activității umane. Fiecare cultură prezintă o serie de particularități, mai mult sau mai puțin observabile, întrucât ea se prezintă stratificat, ca în figura 33.1.

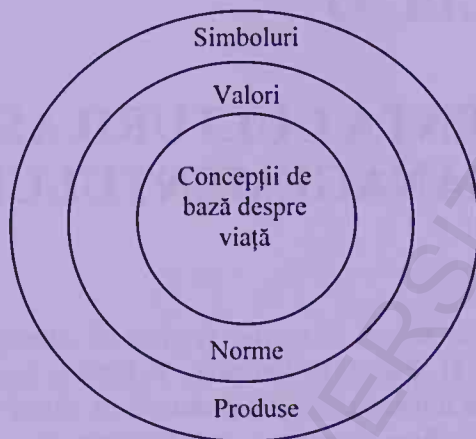


Fig. 33.1. Straturile culturale

Pentru a înțelege o cultură este necesar să se înlăture straturile superioare pentru a pătrunde în interior, la elementele care sunt generatoare de particularități. Îmi amintesc de interesul pe care l-am avut pentru cunoașterea unei culturi dintr-o țară africană. Ocazia a apărut când am fost detașat să lucrez în Algeria pentru o perioadă de timp, de aproape patru ani. Prima impresie pe care am avut-o despre cultura algeriană, când am aterizat pe aeroportul din Alger, nu a fost referitoare la valorile specifice acestui popor și nici măcar la setul de norme specifice. Am fost impresionat de lucruri mult mai concrete, care puteau fi ușor observabile, precum limba vorbită, îmbrăcămintea, alimentația etc. Numai după ce aceste elemente mi-au devenit obișnuite, am început să observ și altele specifice culturii algeriene, adică ceea ce acest popor apreciază, care sunt idealurile după care se conduce etc. Contactul cu această cultură algeriană se explică prin reprezentarea stratificată a culturii.

Simboluri și produse

Stratul exterior, care reprezintă cultura explicită, se concretizează în lucruri observabile cum sunt: *limba vorbită, hrana, construcțiile, monumentele, agricultura, piața, moda, arta etc.* Ele reprezintă *simboluri și produse* ale celorlalte straturi, mai profunde ale culturii.

Valori și norme

Stratul de mijloc este reprezentat de *valori și norme*. Valorile influențează înțelegerea binelui și răului, ele fiind strâns legate de idealurile proprii unui grup. Normele reprezintă opinia unui grup despre ceea ce este corect și ceea ce este incorect.

În timp ce normele ne arată „cum trebuie să ne

comportăm”, valorile ne arată „*cum aspirăm sau cum dorim să ne comportăm*”. Normele se pot concretiza din punct de vedere formal în legi, iar din punct de vedere informal într-un control social. O cultură este relativ stabilă atunci când normele reflectă valorile proprii grupului, societății, în caz contrar se poate ajunge la tensiuni destabilizatoare. Un exemplu în acest sens, îl reprezintă evenimentele din fostele țări socialiste, în care mulți ani, normele comuniste au degradat valorile societății, ceea ce a determinat dezintegrarea acestor norme.

Concepții de bază despre viață

Stratul interior este reprezentat de *concepțiile de bază despre viață*, despre existența umană. Pe tot parcursul evoluției societății umane, oamenii din diferite zone ale globului s-au luptat cu natura pentru supraviețuire în mod diferit. Spre exemplu, elvețienii s-au luptat cu munții și cu avalanșele, cei din Siberia s-au luptat cu frigul, cei din Africa cu căldura ș.a.m.d. Fiecare popor s-a organizat într-un anumit mod pentru a-și utiliza cât mai eficient resursele de care dispunea.

Pentru că diferitele grupări de oameni au trăit și s-au dezvoltat în regiuni geografice diferite, acestea și-au format seturi proprii de presupuneri logice privind soluționarea problemelor. Pentru aceste relații fundamentale cu natura, omul și apoi comunitatea, popoarele și-au dezvoltat un ansamblu de concepte despre viață, care în timp scapă din conștient devenind evidente pentru că ele sunt răspunsuri rutiniere la mediu.

33.2. Definiții ale culturii

Deși este foarte dificil de a defini cultura, în literatura de specialitate sunt numeroase astfel de încercări, unele mai reușite altele mai puțin reușite. Fără a avea pretenția unei abordări exhaustive, în continuare vom prezenta câteva definiții și chiar concepte, pe care le-am considerat mai semnificative.

E. Schein

E. Schein definește cultura ca fiind „modalitatea prin care un grup de oameni rezolvă problemele”⁴⁴⁴.

I. Dobrinescu

I. Dobrinescu considera cultura ca fiind:

„...acea dominantă a spiritului care își lasă amprenta asupra generațiilor prin operele realizate de către indivizi. Cultura este rezultatul unor adaosuri succesive de valori.

⁴⁴⁴ Schein, E. - *Organisational Culture and Leadership*, Jossey-Boss, San Francisco, 1985

Când se provoacă un lucru nou, indiferent că acest lucru se numește intervenția asupra naturii și fenomenelor ei, ori corespunde cu realizarea unui anumit obiectiv cu caracter social, a unor instituții de organizare socială, cu obținerea unei imagini, a unei metafore poetice, adică în tot ce reprezintă modalitate de trăire mai bogată a individului și a grupului social, ne aflăm în câmp creator și deci cultural”⁴⁴⁵.

C. Geertz

Considerăm semnificativă definiția dată culturii de Clifford Geertz, care considera că în general:

“cultura este un sistem de concepții moștenite istoric, exprimate simbolic, prin care oamenii comunică, perpetuează și-și dezvoltă cunoștințele și atitudinile față de viață”⁴⁴⁶.

G. Hofstede

O altă definiție este dată de G. Hofstede, care considera că aceasta reprezintă „o programare mentală colectivă care ne face să acceptăm ceva împreună cu membrii națiunii sau grupului din care facem parte, dar nu cu componenții altor grupuri sau națiuni”⁴⁴⁷.

În opinia autorului, cultura unei țări determină implicit un model specific de management, deoarece gândirea noastră este în parte condiționată de experiența dobândită în copilărie în sânul familiei, apoi prin educație la școală și în organisme specializate, care nu sunt aceleași în fiecare țară.

Pentru a proba procesul de condiționare prin experiență este suficient să utilizăm o imagine ambiguă, în care în funcție de modul în care este privită, poate reprezenta o tânără frumoasă fată, sau o femeie în vârstă. Cerând unei jumătăți dintr-o colectivitate să închidă ochii și arătând celeilalte jumătăți imaginea astfel încât să se vadă tână fată, după care se cere celorlalți să închidă ochii și se arată imaginea astfel încât să apară femeia în vârstă, fiecare va rămâne cu imaginea văzută. Într-o a treia etapă se va arăta tuturor în același timp imaginea ambiguă. Rezultatul va fi surprinzător. Marea majoritate care au văzut tână fată vor vedea în continuare în imaginea ambiguă aceeași imagine și majoritatea care au văzut femeia în vârstă vor vedea în imaginea ambiguă aceeași imagine a femeii în vârstă.

Această experiență simplă demonstrează faptul că în

⁴⁴⁵ Dobrinescu, I. - *Dreptatea și valorile culturale*, Editura Academiei Române, București, 1992

⁴⁴⁶ Geertz, C. - *Interpretarea culturilor*, Editura Basic Books INC., New York, 1973

⁴⁴⁷ Hofstede, G. - *Culture's Consequences*, Sage, London, 1980

câteva secunde se poate condiționa o mulțime de oameni, aleși întâmplător, să vadă într-o imagine altceva decât văd alții. Vă imaginați atunci ce diferență de percepție a aceleiași realități există între persoane care au fost condiționate de educație și de viață timp de douăzeci, treizeci sau patruzeci de ani. Experiența noastră ne programează mental să interpretăm fenomenele într-o anumită manieră, diferită de cei care au avut o altă experiență de viață, au fost educați diferit, într-o cultură diferită.

Este cunoscut faptul că fiecare individ are, într-o oarecare măsură, un comportament ce poate fi prevăzut, nu unul aleator. Spre exemplu, se poate prevedea, cu mare probabilitate că a doua zi, o anumită persoană poate fi găsită la o anumită oră la locul său de muncă.

Dar, tot la fel de adevărat este faptul că, întâmplător, respectiva persoană poate să lipsească din diferite motive. Se admite deci, în opinia lui G. Hofstede, că fiecare posedă o anumită *programare mentală*, care este relativ stabilă în timp, astfel că, în situații identice același individ va reacționa probabil în același fel.

33.3. Nivelurile programării mentale

Această programare mentală este parțial unică, parțial comună și altor indivizi. În general, G. Hofstede⁴⁴⁸ considera că pot fi identificate trei niveluri diferite ale programării mentale, așa cum este sugerat și în figura 33.2.

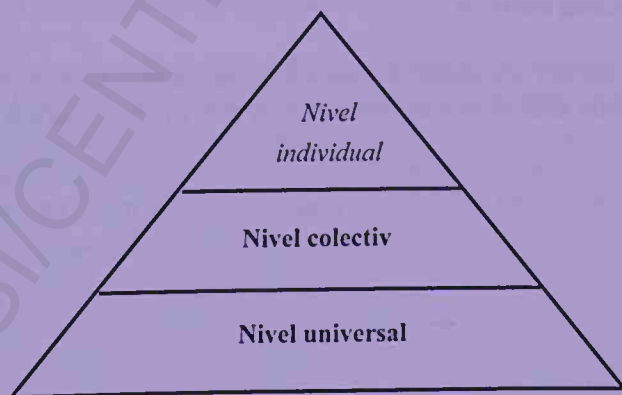


Fig. 33.2. Programarea mentală a oamenilor

⁴⁴⁸ Hofstede, G. - *Culture's Consequences*, Sage, London, 1980

La baza programării mentale a oamenilor este *nivelul universal* care influențează întreaga umanitate și care ține de funcționarea biologică a corpului uman, care cuprinde diverse atitudini expresive ca râsul, plânsul, comportamentul agresiv etc.

Nivelul colectiv de programare mentală vizează un număr mai redus de persoane, care aparțin unui grup și care se disting de alte persoane. Întreaga cultură umană se situează la acest nivel, unde se distinge limba, respectul aneștrilor, distanța pe care o menținem față de alte persoane pentru a ne simți confortabil, sau modul de a concepe activitățile umane în general (cum mâncăm, cum dormim etc.).

Nivelul individual reprezintă partea unică a programării umane, deoarece nu există două persoane care să aibă o personalitate identică. Acest nivel explică de ce în cadrul aceleiași culturi întâlnim comportamente diferite, de la o persoană la alta.

Separația dintre comportamentele universale, colective și individuale, precum și dintre programarea mentală moștenită și cea impusă de societate, reprezintă un permanent motiv de dezbateră între specialiști. Nivelul universal se pare că este integral ereditar, ca parte a informației noastre genetice comune a întregii rase umane. O parte a nivelului individual este ereditar, dar nivelul colectiv este integral înșușit.

La baza programării mentale colective stă un element esențial reprezentat de *valoare colectivă*. În general *o valoare este o tendință foarte puternică a omului de a prefera o anumită situație alteia*. Valorile noastre sunt programate foarte devreme în viața noastră și sunt mai mult emoționale decât raționale, chiar dacă subiectiv susținem că sunt raționale, ele sunt scopuri și nu mijloace. Ele sunt legate astfel încât formează un sistem sau o ierarhie a valorilor.

În opinia lui *G.Hofstede* „*cultura este considerată ca o programare colectivă a spiritului uman care permite distingerea membrilor unei categorii de oameni de alta*”⁴⁴⁹. Termenul de cultură se aplică în special societăților (sau națiunilor), grupurilor regionale sau etniilor. Dar, el poate fi utilizat și pentru alte colectivități umane, ca întreprinderea, profesia sau familia.

33.4. Stabilitatea culturii

Referitor la cultura societății se consideră că trebuie să existe anumite mecanisme care să mențină stabilitatea acesteia pentru mai multe generații așa cum rezultă și din figura 33.3.

⁴⁴⁹ Hofstede, G. - *Culture's Consequences*, Sage, London, 1980

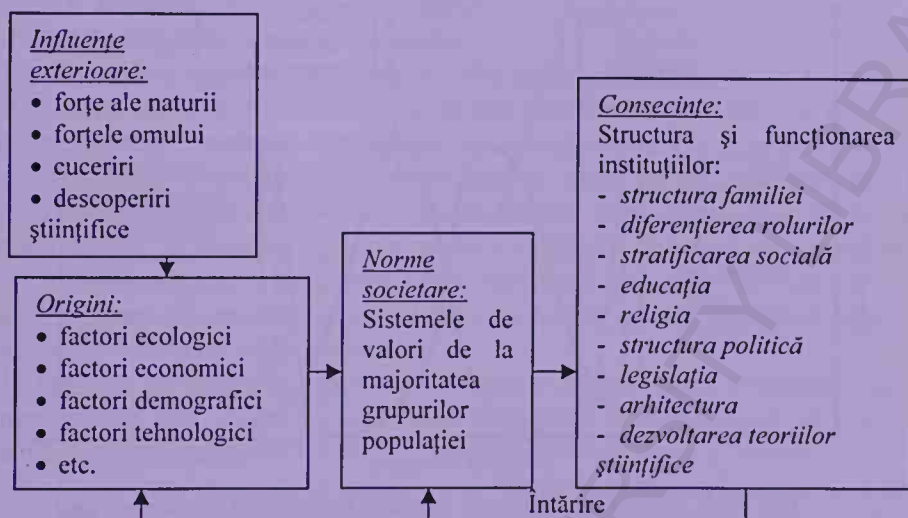


Fig. 33.3. Schema de stabilizare a culturii

În centrul schemei se află normele societății, care își au originile în factorii economici, geografici, demografici, etc., care la rândul lor sunt influențați de forțele naturii, ale omului, de descoperiri științifice. Normele societății stau la baza dezvoltării societății și a stabilității instituțiilor acesteia, aceste consecințe întărend normele societare.

O cultură se poate modifica, dar numai din afară, prin schimbări în forțele naturii (schimbare de climat), sau schimbări determinate de om (cuceriri, colonizări, descoperiri științifice). Aceste modificări se realizează, de obicei foarte lent, prin intermediul elementelor de natură ecologică, demografică, tehnologică etc.

33.5. Cultura ca distribuție normală

Omogenitatea unei culturi este dată de ponderea membrilor culturii respective care aderă la setul de concepții despre viață, valori, norme care sunt specifice culturii respective. Cercetările au demonstrat că „*variațiile în jurul setului de valori și norme comune au o distribuție normală*”⁴⁵⁰, iar deosebirile dintre două culturi (Ex. americană și franceză) sunt date de limitele din fiecare parte a distribuției normale, așa cum reiese din figura 33.4.

⁴⁵⁰ Trompenaars, F. - *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*, Nicholes Brealey Publishing, London, 1993

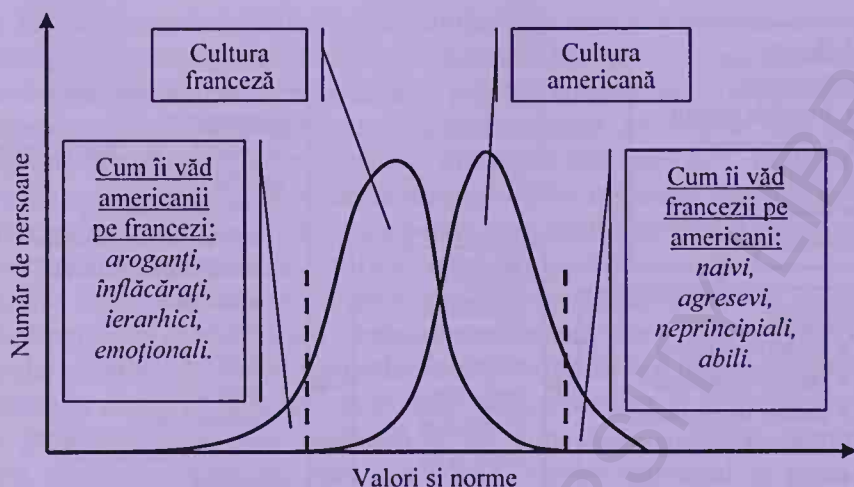


Fig. 33.4. Cultura ca distribuție normală (la francezii și la americani)

Cu cât sunt mai multe persoane, componente ale unei culturi, care aderă la un număr cât mai mare dintre concepțiile despre viață, valorile, normele proprii respectivei culturi, cu atât cultura este mai omogenă și invers. Dar, practic nu se întâlnește cultură în care toți componenții să adere la toate concepțiile despre viață, valorile și normele specifice culturii respective.

Se poate observa că fiecare cultură se caracterizează printr-o distribuție normală a valorilor și normelor în rândul populației dintr-o țară, dar că între țări și culturi există atât elemente comune cât și diferențe, prin prisma setului de valori și norme specifice.

33.6. Caracterizarea culturilor și managementului de către G.Hofstede

Diferențele culturale și influența asupra managementului au fost subliniate de diferiți specialiști, între care însă se remarcă, printre primele, cercetările și concluziile de seamă ale lui G. Hofstede.

La baza concepției sale privind abordarea managementului în diferite contexte culturale, G. Hofstede⁴⁵¹ a pus rezultatele cercetărilor pe baza unei anchete internaționale, realizate între anii 1967 – 1973, în cadrul unui grup industrial internațional (HERMES), cu sediul social în SUA.

În urma studiului unui număr mare de culturi, pe baza unui eșantion reprezentativ în cadrul fiecărei culturi, G. Hofstede a ajuns la concluzia că toate culturile pot fi caracterizate prin patru dimensiuni: „distanța ierarhică mare / mică, controlul incertitudinii intens / redus, individualism / colectivism și masculinitate / feminitate”⁴⁵².

⁴⁵¹ Hofstede, G. - *Culture's Consequences*, Sage, London, 1980

⁴⁵² Hofstede, G. - *Managementul structurilor multiculturale*, Editura Economică, București, 1996

33.6.1. Distanța ierarhică mică / mare

33.6.1.1. Originile distanței ierarhice

De la naștere oamenii sunt inegali din punct de vedere fizic și intelectual, inegalități care se amplifică în timp și se pot transforma în diferențe prin prisma bogăției și puterii. Problema inegalității între oameni este o constantă a tuturor epocilor, regiunilor și civilizațiilor, după cum și lupta pentru egalitate este tot o constantă. Numeroase personalități, între care Platon, Jean-Jacques Rousseau, pentru a enumera numai pe aceștia, au luptat pentru egalitate, fără însă ca inegalitatea să dispară. Această situație este semnificativ rezumată de către *George Orwell*, în lucrarea „*La ferme des animaux*”, prin faimoasa butadă „*Toate animalele sunt egale, dar unele sunt mai egale decât altele*”.

În realitate nu există în lume nicio societate în care să se fi realizat egalitatea între membrii săi. Dar, culturile, societățile în general se diferențiază între ele, după importanța acordată inegalităților în funcționarea lor economică și socială.

Societățile care încearcă să reducă inegalitățile în putere și bogăție, să asigure o egalitate a șanselor, se caracterizează prin distanță ierarhică mică față de putere. În schimb culturile care instituționalizează inegalitățile se caracterizează printr-o distanță ierarhică mare față de putere.

Ceea ce stabilizează unele societăți occidentale este dimensiunea mare a clasei de mijloc care există în cadrul acestora, între cele două extreme, pe de o parte a celor foarte bogați și pe de altă parte a celor foarte săraci. O astfel de societate în care preponderentă este clasa de mijloc dă impresia de egalitate, spre deosebire de societățile elitiste care mențin inegalitățile.

G. Hofstede și D. Bollinger sintetizează o serie de „*origini ale distanței ierarhice*”⁴⁵³, între care menționăm cele din tabelul 33.1.

Originile distanței ierarhice

Tabelul 33.1.

Țări cu distanță ierarhică mică	Țări cu distanță ierarhică mare
• climă temperată sau rece • supraviețuirea și creșterea depinde mult de intervenția omului asupra naturii • industrie și urbanism dezvoltate • nevoia de instruire a maselor este mare • mare mobilitate socială și pondere mare a clasei de mijloc • mare bogăție națională • largă distribuție a bogăției • puterea politică bazată pe un sistem reprezentativ • învățământul se face pe bază de dialog • în general autoritatea este pusă în discuție	• climă mediteraneană sau tropicală • supraviețuirea grupului și creșterea acestuia, depinde mai puțin de intervenția omului asupra naturii • pondere mare a agriculturii • mobilitate socială redusă • pondere mică a clasei de mijloc • bogăția este concentrată în mâna unei elite • puterea politică este concentrată în mâna unei oligarhii, sau a militarilor • copii depind de părinți și de persoanele mai în vârstă • profesorii atotștiutori

⁴⁵³ Hofstede, G. - *Managementul structurilor multiculturale*, Editura Economică, București, 1996

Distanța ierarhică este reprezentată de percepția asupra gradului de inegalitate al puterii între cel care o deține și cel care o suportă. Această percepție fiind foarte diferită de la o țară la alta, conceptul de distanță ierarhică reprezintă un criteriu important pentru a diferenția o țară de alta.

33.6.1.2. Caracteristicile țărilor cu distanță mică / mare

Cercetările întreprinse au scos în evidență o ierarhizare a mai multor țări, pe o scară a distanței ierarhice de la 0 (zero), cea mai mică valoare, la 110, cea mai mare valoare, dintre care unele sunt reprezentate în figura 33.5.

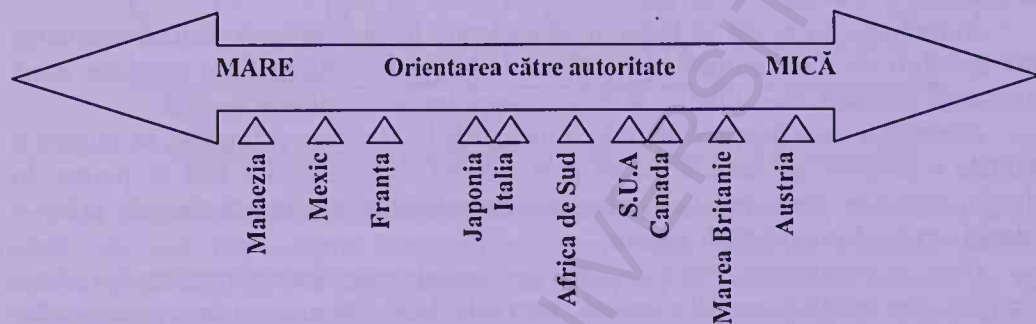


Fig. 33.5. Distanța ierarhică în câteva țări

În cadrul țărilor cu distanță ierarhică mare, ca Franța, Belgia, țările musulmane și țările africane, puterea este un aspect important al societății, deținătorii acesteia având alte reguli care îi ghidează decât celelalte persoane. Spre exemplu, în astfel de țări, pentru conducerea unei companii se va construi un ascensor separat, aceasta va dispune de frigider special, va avea un orar diferit de ceilalți angajați, este greu accesibilă și încearcă de a părea puternică.

Din contră, în țările cu o distanță ierarhică mică, precum SUA, Marea Britanie, Danemarca, un director în funcțiune încearcă să pară mai puțin puternic decât este în realitate. Apoi, în țările cu o distanță ierarhică mare se întâlnește frecvent autoritatea bazată pe constrângere (bazată pe reglementări legale) și autoritatea bazată pe carismă, în timp ce în țările cu o distanță ierarhică mică se întâlnește frecvent autoritatea bazată pe competență.

Dacă în țările cu o distanță ierarhică mare se manifestă un conflict latent între cei care dețin puterea și cei care o suportă, în țările cu distanță ierarhică mică se constată mai multă armonie între șefi și subordonați.

Câteva dintre caracteristicile țărilor cu o distanță ierarhică mică și respectiv, mare se prezintă în tabelul 33.2.

Caracteristici ale țărilor cu distanță ierarhică:

Tabelul 33.2.

MICĂ	MARE
➤ inegalitatea în societate trebuie redusă ➤ ierarhia semnifică diferența de roluri ➤ toată lumea este în dependență mutuală ➤ subordonații consideră superiorii oameni ca ei ➤ oamenii au drepturi egale ➤ cei care dețin puterea vor să pară mai puțin puternici decât sunt în realitate ➤ cea mai bună cale de a schimba un sistem social constă în redistribuirea puterii ➤ există o armonie între cei care dețin puterea și ceilalți	➤ inegalitatea este naturală, fiecare având dreptul la un loc în societate ➤ ierarhia este o inegalitate naturală ➤ numai unele persoane sunt complet independente, majoritatea depind de alții ➤ superiorii sunt inaccesibili ➤ puterea stă la baza societății ➤ cei care dețin puterea trebuie să apară cât mai puternici ➤ există un conflict latent între cei care dețin puterea și ceilalți

33.6.1.3. Influența culturii asupra managementului, prin prisma acestei dimensiuni

Distanța ierarhică a unei societăți are o serie de consecințe asupra religiei, preferințelor pentru diferite tipuri de ideologie, funcționării sistemului politic și asupra managementului întreprinderilor. Principalele influențe ale culturii, prin prisma acestei dimensiuni asupra managementului organizațiilor sunt prezentate în tabelul 33.3.

Consecințele distanței ierarhice asupra managementului organizațiilor în țările cu o distanță ierarhică:

Tabelul 33.3.

MICĂ	MARE
✓ tendința spre descentralizare ✓ structura organizatorică aplatizată ✓ încadrare puțin numeroasă ✓ evantai de salarii redus ✓ persoanele de la nivelurile inferioare au o calificare înaltă ✓ muncitorii au același statut ca funcționarii	✓ tendință spre centralizare ✓ structură organizatorică cu număr mare de niveluri ierarhice ✓ încadrare numeroasă ✓ evantai larg de salarii ✓ personalul de la nivelurile inferioare sunt mai puțin calificate ✓ funcționarii au un statut mai ridicat decât muncitorii

Distanța ierarhică mai mare sau mai mică ce caracterizează diferite țări, influențează și sindicatele din respectivele țări. Astfel, în țările cu o distanță ierarhică mare, sindicatele sunt în general mai centralizate, pe când în țările cu o distanță ierarhică mică sindicatele au componente pragmatice orientate spre salarii, condiții de muncă sau securitatea locului de muncă. În țări ca Franța sau Italia există sindicate libere, dar acestea sunt create pe baze ideologice și în multe cazuri sunt strâns legate de viața politică.

În opinia lui G. Hofstede, toate demersurile de cercetare a asemănărilor și diferențelor în domeniul managementului din diferite țări trebuie realizate prin prisma particularităților culturale din acele țări, referitoare la distanță ierarhică, care explică multe particularități pentru fiecare țară, dar și asemănări și diferențe dintre acestea.

33.6.2. Controlul incertitudinii redus / intens

Ne cunoaștem trecutul, trăim prezentul, dar un viitor incert ne așteaptă, pe care oricât am vrea să-l „prindem ne scapă printre degete”. Se poate afirma că noi trăim în incertitudine, ceea ce creează la om o stare de neliniște, de multe ori intolerabilă.

33.6.2.1. Originile controlului incertitudinii

Controlul incertitudinii este o dimensiune culturală care măsoară „gradul de toleranță față de neliniștea provocată de evenimentele viitoare”. Cu cât acest grad de toleranță este mai mare, cu atât controlul incertitudinii este mai redus și invers.

În cadrul unor societăți (sau culturi), membrii manifestă tendința de a accepta incertitudinea, considerând că aceasta face parte din viață și în cele mai multe cazuri nu se poate influența, aceste societăți caracterizându-se printr-un control redus al incertitudinii. Dimpotrivă, în alte societăți (sau culturi), membrii sunt crescuți și educați pentru a învinge viitorul, să lupte pentru a-l stăpâni și controla, acestea caracterizându-se printr-un control intens al incertitudinii. Între originile diferențelor culturale prin prisma controlului incertitudinii au fost identificate cele din tabelul 33.4.

Originile controlului incertitudinii

Tabelul 33.4.

Țări cu un control redus al incertitudinii	Țări cu un control intens al incertitudinii
• modernizare foarte avansată (pentru țările bogate) • vechi democrații • populație densă în țările sărace și rară în țările bogate • religii tolerante bazate pe relativism • legislație mai puțin dezvoltată, reglementări prin negocieri • organizații de dimensiuni mici	• țări în curs de modernizare, cu mare pondere a schimbărilor • tinere democrații • populație rară în țările sărace și densă în țările bogate • religii intolerante • moștenirea unui sistem legislativ bogat • organizații de mari dimensiuni

Pentru această dimensiune culturală, originile sunt mai puțin evidente decât pentru distanță ierarhică, pentru că societățile umane și-au stabilit diferite modalități de a lupta împotriva incertitudinii. Aceste modalități diferă nu numai între societățile moderne și cele tradiționale, dar și în interiorul fiecărei categorii. Ele constituie o moștenire de la predecesori și sunt transmise prin intermediul familiei, școlii și statului.

33.6.2.2. Caracteristici ale țărilor cu un control al incertitudinii intens / redus

Pentru stabilirea nivelului de control al incertitudinii pentru fiecare țară analizată s-au analizat răspunsurile referitoare la trei probleme:

1. reglementările într-o întreprindere nu trebuie încălcate chiar dacă angajații consideră că ar fi în interesul întreprinderii.
2. pentru cât timp doriți să lucrați pentru această organizație ?
3. vă simțiți tensionat sau nervos în timpul lucrului?

Cercetările întreprinse au scos în evidență o ierarhizare a mai multor țări, prin prisma controlului incertitudinii, ca în figura 33.6.

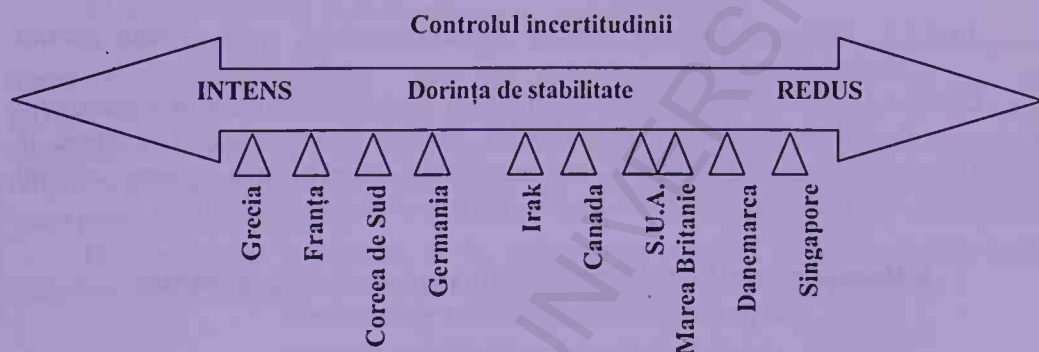


Fig. 33.6. Controlul incertitudinii în câteva țări

În țările cu un indice ridicat de control al incertitudinii se manifestă tensiune nervoasă în muncă, salariații preferă să lucreze în marile întreprinderi, se asumă mai puține riscuri personale, se preferă instrucțiunile precise și scrise, timpul reprezintă bani, se acceptă un comportament mai agresiv, se încurajează unanimitatea, se apreciază valorile și adevărurile fundamentale, etc.

În schimb, în țările caracterizate printr-un control redus al incertitudinii, tensiunea în muncă este mai redusă, salariații nu ezită să-și schimbe locul de muncă, se preferă întreprinderile mici, se asumă mai multe riscuri personale, se dezaprobă un comportament agresiv, este important să-ți ascunzi emoțiile, diferențele nu sunt considerate ca niște amenințări, autoritățile trebuie să servească cetățenii etc. Câteva dintre caracteristicile țărilor prin prisma controlului incertitudinii se prezintă în tabelul 33.5.

Caracteristici ale țărilor cu un control al incertitudinii:

Tabelul 33.5.

INTENS	REDUS
☞ mare îngrijorare pentru viitor ☞ schimbările creează probleme ☞ mari diferențe între generații ☞ nu se tolerează ambiguitatea în perceperea altora ☞ nu se fac concesii adversarilor ☞ se preferă instrucțiunile clare, precise ☞ se consideră că indivizii nu sunt capabili de a avea inițiative	☞ tensiune nervoasă redusă în muncă ☞ schimbările nu creează emoții ☞ diferențe reduse între generații ☞ speranță de reușită ☞ se preferă directivele generale ☞ pentru rațiuni pragmatice pot fi încălcate regulile ☞ se consideră că indivizii sunt capabili să ia inițiative

33.6.2.3. *Influența culturii asupra managementului, prin prisma acestei dimensiuni*

Controlul incertitudinii influențează întreaga viață din cadrul unei societăți, prin prisma ideologiilor, obiceiurilor, preferințelor, inclusiv managementul practicat la nivelul organizațiilor. Principalele influențe ale culturii, prin prisma acestei dimensiuni, asupra managementului organizațiilor se regăsesc în tabelul 33.6.

Influența controlului incertitudinii asupra managementului organizațiilor, în țările cu un control:

Tabelul 33.6.

INTENS	REDUS
✓ salariații preferă marile întreprinderi ✓ în posturile cheie de decizii sunt preferate persoanele mai în vârstă ✓ managerii sunt selecționați în primul rând după vechime ✓ structurile ierarhice ale unei organizații trebuie să fie clare și respectate ✓ se evită conflictul în cadrul organizațiilor ✓ când se delegă subordonații trebuie controlate inițiativele acestora ✓ nu se acceptă străinii ca șefi	✓ salariații nu ezită să-și schimbe întreprinderea ✓ fidelitatea unui angajat nu este considerată ca o virtute ✓ salariații preferă întreprinderile mici ✓ managerii trebuie selecționați după alte criterii decât vechimea ✓ un șef nu are nevoie să fie expert în domeniul în care conduce ✓ structurile ierarhice pot să nu fie respectate din anumite rațiuni practice ✓ concurența dintre angajații unei organizații se consideră normală

Incertitudinea este un concept important în cadrul teoriilor organizaționale, adesea legat de cel al mediului în care funcționează respectiva organizație. Mediul înțeles ca tot ceea ce organizația nu controlează este o sursă de incertitudine împotriva căreia organizația luptă. Teoriile care abordează incertitudinea se pot împărți în două categorii, *raționale*-care au tendința de a fi mai normative și *instinctive* - care au tendința de a fi mai descriptive.

Activitățile cotidiene ale întreprinderilor sunt puternic influențate de această dimensiune culturală. Spre exemplu în țările în care se constată un control intens al incertitudinii, se preferă întreprinderile mari, se încearcă evitarea concurenței între angajați, se preferă deciziile de grup, se manifestă rezistență mai mare la schimbări și în general se refuză conducerea de către un șef străin.

33.6.3. Individualism / colectivism

Dacă se analizează diferite societăți umane se constată existență unor profunde diferențe în domeniul vieții comunitare, prin prisma relațiilor care se stabilesc între indivizi în general.

33.6.3.1. Originile individualismului / colectivismului

Aceste diferențe provin din relațiile dintre indivizi, din „intensitatea relațiilor dintre indivizii unei societăți”, care este influențată de perioada din copilărie, din școală etc. Prin prisma acestei dimensiuni, societățile se împart în societăți comunitare și societăți individualiste. În general societățile comunitare valorifică timpul pentru grup, în timp ce societățile individualiste valorifică timpul în favoarea vieții personale a individului.

Din cercetările întreprinse de G. Hofstede se constată că între originile individualismului și respectiv colectivismului se pot număra și cele din tabelul 33.7.

Originile individualismului / colectivismului

Tabelul 33.7.

Țări caracterizate prin individualism	Țări caracterizate prin colectivism
• nivel ridicat de dezvoltare economică • mare mobilitate socială • pondere mare a clasei de mijloc • climă moderată sau rece • supraviețuirea depinde de inițiativa individului • familii cu puțini copii • industrie și urbanism dezvoltate • tradiția capitalismului clasic	• nivel scăzut de dezvoltare economică • mobilitate socială redusă • pondere redusă a clasei de mijloc • climă tropicală sau subtropicală • agricultură tradițională • familii cu mulți copii • numai o minoritate a populației primește o educație tradițională • tradiții comunitare

33.6.3.2. Caracteristici ale țărilor caracterizate prin individualism/colectivism

Într-o societate caracterizată prin individualism este important de a avea suficient timp pentru viața personală și familială, de a avea mare libertate în organizarea propriei munci și de a desfășura o muncă în care individul să considere că se realizează profesional. În societățile caracterizate prin colectivism este important de a avea condiții bune de muncă și de a-și folosi plenar cunoștințele în muncă.

Cercetările întreprinse au scos în evidență câteva opinii generale referitoare la gestiunea întreprinderii. Astfel, țările unde predomină mentalitatea comunitară nu sunt de acord cu opiniile din țările cu o mentalitate individualistă referitoare la faptul că:

- a rămâne mai mult timp la același patron nu este cea mai bună cale de a reuși și cei mai buni șefi într-o întreprindere nu sunt cei mai vechi;
- este preferabil de a lucra într-o întreprindere mai mică, decât în una mare;
- nu este la fel de important de a avea o muncă interesantă, ca de a avea un salariu mare;
- pentru a avansa într-o întreprindere este mai important de a cunoaște oamenii cu influență, decât de a avea anumite aptitudini;
- deciziile luate de către un individ sunt mai bune decât cele luate de grup.

O ierarhizare a țărilor prin prisma acestei dimensiuni culturale, individualism / colectivism, este redată în figura 33.7.

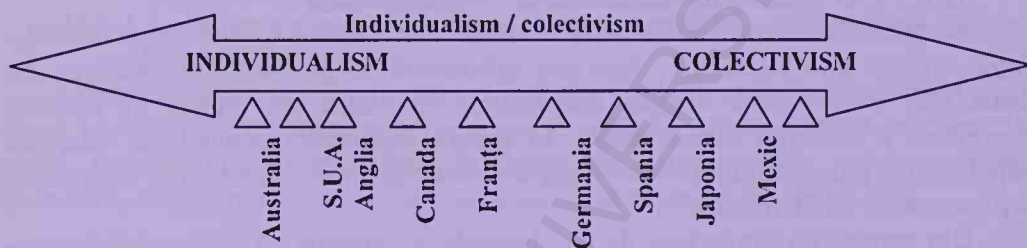


Fig. 4.7. Individualism / colectivism în diferite țări

Cultura prin intermediul acestei dimensiuni (individualism / colectivism) influențează relațiile dintre indivizi, comportamentul acestora atât la nivel macrosocial, cât și la nivelul organizațiilor. Spre exemplu, această dimensiune influențează sistemul politic dintr-o anumită țară, în sensul că în țările caracterizate prin individualism există o alternanță la putere, în timp ce în cele caracterizate prin colectivism, această alternanță la putere este mai rară.

Principalele caracteristici ale țărilor caracterizate prin individualism, respectiv colectivism, sunt prezentate în tabelul 33.8.

Caracteristici ale țărilor caracterizate prin:

Tabelul 33.8.

INDIVIDUALISM	COLECTIVISM
☞ fiecare trebuie să se ocupe de propria familie ☞ folosirea frecventă a formei „eu” ☞ identitatea se bazează pe individ ☞ forța vine din inițiativele și realizările personale ☞ a fi șef este ideal ☞ autonomia, plăcerile și securitatea financiară a indivizilor sunt întărite de către societate ☞ suntem tentați să tratăm pe toată lumea la fel	☞ ne naștem pentru a face ca familia să supraviețuiască ☞ folosirea frecventă a formei „noi” ☞ identitatea depinde de apartenența la un grup social ☞ forța vine din apartenența la un grup social ☞ grupul influențează viața privată ☞ obligațiile și securitatea provin de la grupul social ☞ se tratează diferit cei care fac parte din grupul nostru social față de ceilalți

33.6.3.3. Influența culturii asupra managementului, prin prisma acestei dimensiuni

Caracterizarea prin individualism, respectiv prin colectivism, are repercusiuni și asupra managementului de la nivelul organizațiilor, principalele influențe fiind surprinse în tabelul 33.9.

Implicațiile asupra managementului în țările caracterizate prin:

Tabelul 33.9.

INDIVIDUALISM	COLECTIVISM
✓ relațiile dintre membrii unei organizații se bazează pe interese personale ✓ salariații nu se așteaptă ca întreprinderea să se ocupe de ei ✓ salariații știu că nu trebuie să conteze decât pe ei pentru a-și apăra interesele ✓ viața întreprinderii se bazează pe inițiativele individuale ✓ promovarea se face atât din interior cât și din afară ✓ managerii se interesează de ultimele idei novatoare ✓ deciziile se iau în mod identic pentru toate persoanele	✓ relațiile dintre indivizii unei organizații se stabilesc pe o bază morală ✓ salariații se așteaptă ca întreprinderea să se ocupe de ei, altfel vor fi dezinteresați de activitățile desfășurate ✓ viața întreprinderii are la bază loialitatea și simțul datoriei ✓ promovările se fac mai ales din interior ✓ la baza promovărilor stă și vechimea ✓ managerii nu sunt foarte interesați de noile idei în materie de gestiune a întreprinderii ✓ deciziile se iau în funcție de relațiile personale

Una dintre caracteristicile fundamentale ale culturilor, prin prisma acestei dimensiuni constă în faptul că, în culturile comunitare, relațiile dintre utilizatorii forței de muncă și salariați se stabilesc pe bază morală, în timp ce în culturile individualiste acestea au la bază diferite rațiuni personale. Apoi, deciziile într-o cultură individualistă se iau pe baza unor relații personale, în timp ce în culturile comunitare oamenii sunt puși pe picior de egalitate.

33.6.4. Masculinitate / feminitate

În istoria gândirii umane, controversa privind egalitatea sau inegalitatea sexelor este tot atât de veche precum religia, morala și filosofia. Diferențierea culturilor prin masculinitate / feminitate are la bază și scopurile urmărite în general de către bărbați și respectiv de către femei. Astfel, în general bărbații urmăresc să aibă mari șanse de a accede la posturi înalte, să obțină salarii mari, să aibă posibilitatea de a învăța și de a se perfecționa și de a rămâne la curent cu noutățile. În schimb, pentru femei este important să lucreze într-o atmosferă destinsă, să aibă siguranța că nu vor fi transferate în alte posturi mai puțin dorite, să aibă condiții de muncă bune, să aibă relații bune cu șefii și o colaborare bună cu colegii.

33.6.4.1. Originile masculinității / feminității

Repartizarea rolurilor în funcție de sex nu se face la fel în toate culturile, ceea ce conduce la alte diferențe culturale. Cu cât rolurile sunt mai diferențiate, cu atât

cultura respectivă se caracterizează mai mult prin masculinitate și cu cât rolurile îndeplinite de către bărbați și femei sunt mai puțin diferențiate, cu atât cultura respectivă se caracterizează mai mult prin feminitate.

Între originile diferențelor culturale, prin prisma dimensiunii masculinitate / feminitate, sunt și cele din tabelul 33.10.

Originile masculinității / feminității

Tabelul 33.10.

Țările caracterizate prin masculinitate	Țările caracterizate prin feminitate
• <i>inegalitatea rolurilor dintre bărbați și femei se menține mult mai ușor în țările calde căci supraviețuirea și creșterea populației depind mai puțin de intervenția omului asupra naturii</i> • <i>țările unde nici bogăția nici sărăcia nu sunt extreme</i> • <i>poziția femeii este slabă în cadrul familiei</i> • <i>tatăl se vede ca model băieților și mama fetelor</i>	• <i>egalitatea rolurilor între bărbați și femei este mai necesară în țările cu climă rece, căci cresc șansele de creștere a populației</i> • <i>egalitatea dintre roluri este mai necesară în țările sărace</i> • <i>poziția mamei este puternică în cadrul familiei</i> • <i>atât tații cât și mamele sunt considerați modele pentru băieți și fete</i>

33.6.4.2. Caracteristici ale țărilor caracterizate prin masculinitate / feminitate

Diferențele dintre țări prin prisma acestei dimensiuni culturale nu pot fi explicate prin corelația lor cu anumiți indicatori socio-economico-demografici. Majoritatea acestor diferențe privind repartizarea rolurilor pe sexe au la bază hazardul în transmiterea și menținerea din generație în generație. S-a stabilit totuși o anumită corelație cu latitudinea geografică, în sensul că țările mai apropiate de ecuator tind să se caracterizeze mai mult prin masculinitate (cu toate că țările din Africa fac excepție de la această tendință), în timp ce țările mai apropiate de poli se caracterizează mai mult prin feminitate. Ierarhizarea unor țări între cele două extreme ale acestei dimensiuni culturale se poate observa în figura 33.8.

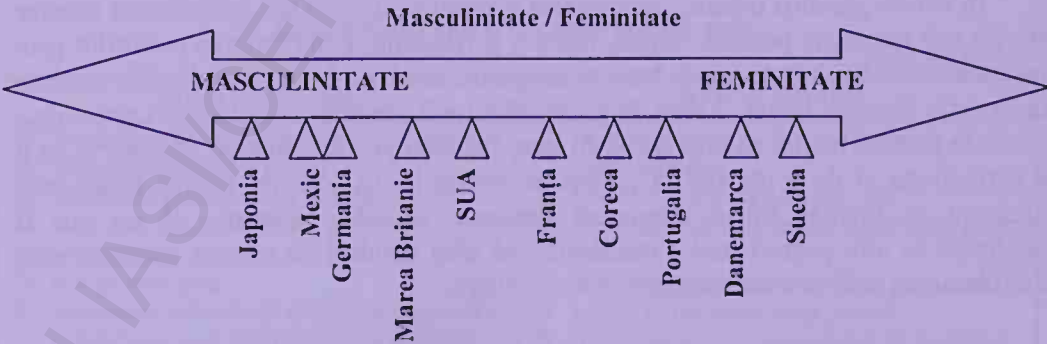


Fig. 33.8. Masculinitate / feminitate în câteva țări

Din cercetările întreprinse reiese faptul că în țările caracterizate prin feminitate se pune accentul pe protecția mediului, pe calitatea vieții, în timp ce în țările caracterizate mai mult prin masculinitate se insistă pe reușita în domeniul economic.

Spre exemplu, Germania și SUA sunt gata să sacrifice mediul pentru o creștere economică, în timp ce în Suedia și Olanda, în care predomină cultura feminină, se luptă mai mult pentru protecția mediului ambiant.

Câteva dintre caracteristicile țărilor caracterizate prin masculinitate, respectiv feminitate sunt prezentate în tabelul 33.11.

Caracteristici ale țărilor în care se regăsește un coeficient mai mare de:

Tabelul 33.11.

MASCULINITATE	FEMINITATE
➤ rolurile bărbaților și ale femeilor sunt foarte clar diferențiate ➤ bărbatul trebuie să domine în toate situațiile ➤ reușita este singurul lucru care contează ➤ se trăiește pentru a munci ➤ banii și bunurile materiale sunt importante ➤ se apreciază independența ➤ idealul este de a-ți realiza ambiția ➤ se admiră oamenii care reușesc	➤ rolurile atribuite bărbaților și femeilor se suprapun ➤ calitatea vieții este un lucru important ➤ se muncește pentru a trăi ➤ omul și mediul sunt importante ➤ se apreciază solidaritatea ➤ idelul este de a face un serviciu ➤ se compătimește împreună cu cei neajutorați ➤ tot ceea ce este mic este frumos

33.6.4.3. Influența culturii asupra managementului, prin prisma acestei dimensiuni

Diferențele culturale prin prisma masculinității / feminității au o serie de consecințe pentru ansamblul societății. Spre exemplu, în țările caracterizate prin masculinitate există numeroase recompense în bogăție și în statut social pentru cei care reușesc, sistemul școlar este orientat către performanță, creșterea economică este mult mai importantă decât protecția mediului, bărbatul câștigă pâinea familiei, iar femeia întreține casa, se conduce mașina rapid și există multe accidente. În schimb, în țările caracterizate prin feminitate sistemul școlar este orientat spre adaptare socială, protecția mediului este mai importantă decât creșterea economică, bărbații și femeile urmează aceleași cursuri de învățământ superior, atât femeia cât și bărbatul pot fi cei care câștigă pâinea familiei etc. Câteva dintre influențele asupra managementului se prezintă în tabelul 33.12.

Implicații asupra managementului în țările caracterizate prin:

Tabelul 33.12.

MASCULINITATE	FEMINITATE
✓ interesele întreprinderii justifică influențarea vieții private a angajaților	✓ întreprinderile nu trebuie să influențeze viața privată
✓ sunt puține femei în posturi calificate și bine plătite	✓ se găsesc multe femei în posturi calificate și bine plătite
✓ femeile în posturile calificate sunt agresive	✓ femeile în posturile calificate nu sunt agresive
✓ multe tensiuni în muncă	✓ puține tensiuni în muncă
✓ realizare personală prin restructurare	✓ integrarea în grup prin restructurare

O cultură masculină sau feminină va determina comportamente diferite atât la manageri cât și la subordonați, favorizând anumite trăsături specifice.

Într-o cultură masculină, o muncă umanizată este aceea care permite să fi recunoscut, care îți permite să faci o carieră, să te realizezi. Din contră, într-o cultură caracterizată prin feminitate, umanizarea muncii va consta într-o politică care va avea ca obiectiv generarea unei cooperări între muncitori și reuniuni de muncă agreabile. În acest sens SUA pun accent mai mult pe prima variantă în timp ce în Franța se pune accentul mai mult pe a doua variantă.

În ceea ce privește soluționarea conflictelor, în culturile masculine conflictele sunt deschise și dure, în timp ce în culturile feminine, conflictele nu trebuie oficializate și de obicei sunt soluționate prin discuții.

33.7. Interpretarea diversității culturale și manageriale de către F. Trompenaars

O altă cercetare asupra particularităților culturale și a influenței acestora asupra managementului a fost elaborată de către F. Trompenaars, care considera că orice cultură poate fi caracterizată prin prisma a șapte dimensiuni culturale cu origini diferite.

33.7.1. Geneza diferențelor culturale

O autoritate în domeniul diferențelor culturale, F. Trompenaars, director al „Centrului pentru studii internaționale în afaceri (CIBS)” din Olanda, considera că „diferențele culturale își au geneza în trei elemente”⁴⁵⁴ și anume:

- relațiile dintre oameni;
- concepția asupra timpului;
- relațiile omului cu natura.

După soluțiile alese în diferite culturi, pentru aceste trei probleme universale F. Trompenaars a identificat șapte dimensiuni culturale, dintre care cinci provin de la primul element (relațiile dintre oameni). Aceste dimensiuni culturale sunt: „univer-

⁴⁵⁴ Trompenaars, F. - *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*, Nicholes Brealey Publishing, London, 1993

salism / particularism, individualism / colectivism, neutru / afectiv, specific / difuz, statut câștigat / atribuit, atitudinea față de timp și relațiile omului cu natura”⁴⁵⁵.

33.7.2. Universalism / particularism

Această dimensiune culturală se explică prin criteriile care stau la baza comportamentului majorității componentelor unei culturi, prin prisma cărora se pot remarca două extreme.

La o extremă se regăsește *obligăția de a adera la standardele universale, la principiile general valabile*, admise de majoritatea componentelor culturii respective și care reflectă valorile și normele specifice. O astfel de cultură în care majoritatea componentelor se comportă prin prisma acestor principii generale, standarde universale, se caracterizează prin *universalism*. Un astfel de comportament, care pune accentul pe regulile de bază este un comportament abstract, care nu ține seama de situații particulare.

La cealaltă extremă se situează *obligăția de a ține seama de situațiile particulare*, de persoanele cu care venim în contact, în funcție de care ne comportăm în majoritatea cazurilor. Atunci când într-o cultură majoritatea persoanelor se comportă pornind de la astfel de situații particulare, se apreciază că acea cultură se caracterizează prin *particularism*.

Cele două extreme ale acestei dimensiuni se pot regăsi și la aceeași persoană, care în permanență va căuta să realizeze un echilibru impus de anumite rațiuni, scoase în evidență în figura 33.9.



Fig. 33.9. Echilibru între universalism și particularism

⁴⁵⁵ Trompenaars, F. - *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*, Nicholes Brealey Publishing, London, 1993

Persoanele care provin din culturi diferite prin prisma acestei dimensiuni au tendința de a-i considera pe ceilalți de o manieră critică. Astfel, un universalist va spune despre particulariști că nu sunt de încredere, întrucât întotdeauna își ajută prietenii, nu sunt obiectivi. Dar, pe de altă parte un particularist va spune despre universalști că nu sunt de încredere, întrucât nici măcar prietenii nu și-i ajută.

Aceste acuze reciproce, provin din neînțelegerea particularităților culturale și de comportament, pentru că în timp ce particulariștii acționează în funcție de anumite relații personale, care pot fi și de prietenie, universalistii acționează în funcție de anumite reguli general acceptate, indiferent de relațiile personale, inclusiv cele de prietenie. Criteriile după care se ghidează unii și alții fiind diferite și înțelegerea lor este diferită.

33.7.2.1. Particularități ale culturilor caracterizate prin universalism / particularism

Cercetările întreprinse au scos în evidență faptul că universalismul reprezintă o trăsătură a unei societăți mai complexe și mai dezvoltate, în timp ce particularismul caracterizează mai mult micile comunități rurale, unde fiecare cunoaște pe fiecare. Unele culturi se caracterizează mai mult prin universalism, cum sunt cele din *Canada, SUA, Elveția, Germania, Anglia*, iar altele prin particularism, cum sunt cele din *Venezuela, Coreea de Sud, Indonezia, Rusia*.

Culturile din diferite țări sau zone geografice nu se situează numai la extreme, adică universaliste sau particulariste, ci se pot situa între cele două extreme, având un coeficient de universalism mai mare, mai mic sau mediu. Pentru culturile care se caracterizează mai mult prin universalism sau particularism au fost identificate câteva particularități, trăsături comune, unele dintre aceste de prezintă în tabelul 33.13.

Particularități ale culturilor caracterizate prin:

Tabelul 33.13.

UNIVERSALISM	PARTICULARISM
Accentul pus mai mult pe reguli decât pe relații	Accentul pus mai mult pe relații decât pe reguli
Contractul este considerat cadru de acțiune	Contractul poate fi ușor modificat
Persoana de încredere este cea care își respectă contractul și cuvântul	Se acordă încredere persoanei care își onorează înțelegerile mutuale
Întotdeauna există un singur adevăr	Există întotdeauna mai multe adevăruri
O afacere încheiată trebuie respectată	În afaceri primează relațiile

33.7.2.2. Influența culturii asupra managementului, prin prisma acestei dimensiuni

Diferențele care apar între culturi prin prisma acestei dimensiuni își pun amprenta pe comportamentul indivizilor, inclusiv al managerilor, care vor acționa diferit atât în relațiile cu subordonații, cât și în raporturile lor cu alți manageri, cu alte organizații din mediul național și internațional.

Pentru că în ultima perioadă relațiile dintre organizații aparținând mai multor țări, inclusiv mai multor culturi sunt tot mai frecvente, importanța cunoașterii acestor particularități este tot mai mare. Cunoscând cum vor acționa managerii și în general salariații unei organizații dintr-o altă cultură este mult mai ușor să dezvolți și să întreții astfel de relații.

Influența culturii asupra managementului, prin prisma acestei dimensiuni culturale, poate fi evidențiată prin comportamentele managerilor dintr-o cultură, care vor să facă afaceri într-o altă cultură diferită, între care se prezintă cele din tabelul 33.14.

Recomandări pentru managerii:

Tabelul 33.14.

dintr-o cultură particularistă, care vor să facă afaceri într-o cultură universalistă	dintr-o cultură universalistă care vor să facă afaceri într-o cultură particularistă
Pregătirea pentru argumente raționale, care să conducă la acceptare, la înțelegere	Fii pregătit pentru dezbateri mai complexe, mai lungi, nu întotdeauna legate de subiect
Nu considera expresia „să ne întoarcem la afaceri” ca o atitudine nepoliticoasă	Nu considera expresia „aș dori să vă cunosc mai bine”, ca fiind în afara obiectului afacerii
Pregătiți cu mare atenție cadrul legal, împreună cu avocați cu o bună reputație	Luați în considerare cu atenție implicațiile personale

Adoptarea de către manageri a comportamentului obișnuit, specific culturii din care provin, în alte culturi unde intenționează să facă afaceri, fără o adaptare la condițiile concrete va avea urmări negative pentru afacerea respectivă.

33.7.3. Individualism / colectivism

Conflictul dintre ceea ce fiecare dintre noi, ca individ, dorim și interesele grupului de care aparținem este reprezentat de această dimensiune culturală *individualism / colectivism*. În același timp, această dimensiune culturală reflectă și intensitatea relațiilor dintre indivizii unei societăți.

Individualismul, „ca orientare către sine”, presupune stabilirea legăturilor unei persoane cu altele, prin descoperirea a ceea ce fiecare individ dorește și negocierea diferențelor care apar. O persoană cu o mentalitate individualistă, consideră că, cu cât libertățile individuale sunt mai mari și cu cât există mai multe oportunități pentru auto-realizare într-o societate, cu atât calitatea vieții tuturor indivizilor din societatea respectivă este mai bună.

Colectivismul, „ca orientare către obiectivele și scopurile comune”, plasează obiectivele de grup, interesele grupului, înaintea obiectivelor și intereselor individuale. O persoană cu o mentalitate colectivistă consideră că pe măsura creșterii grijii față de alte persoane, calitatea vieții va crește pentru fiecare, chiar dacă libertățile individuale sunt mai îngrădite. Un echilibru între un comportament individualist și unul colectivist este sugerat în figura 33.10.

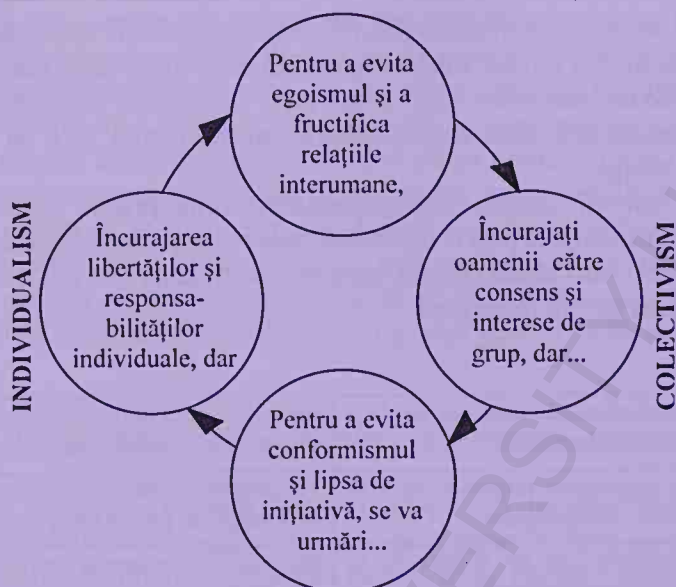


Fig. 33.10. Echilibru între individualism și colectivism

33.7.3.1. Particularități ale culturilor caracterizate prin individualism / colectivism

În funcție de aderența majorității populației dintr-o țară sau dintr-o cultură la una dintre aceste accepțiuni, pot fi identificate culturi caracterizate prin individualism și respectiv culturi caracterizate prin colectivism. Spre exemplu, Canada, SUA, Spania, Australia, Olanda se caracterizează prin individualism, în timp ce Kuwait, Egipt, Franța, Grecia, Coreea de Sud, Thailanda se caracterizează prin colectivism. Japonia, care a fost și încă mai este dată ca exemplu de țară și cultură colectivistă, în ultima perioadă, în opinia unor cercetători se caracterizează mai degrabă printr-un coeficient mediu de individualism.

Vorbind despre un coeficient mediu de individualism (sau de colectivism), înseamnă că și în cazul acestei dimensiuni culturale, culturile nu se situează numai la extreme, ci se pot caracteriza prin coeficienți mai aproape de individualism sau mai aproape de colectivism. Individualismul este considerat ca o caracteristică a societăților moderne, în timp ce colectivismul rămâne o caracteristică a societăților tradiționale și a experimentului comunist.

Chiar dacă în general individualismul a fost remarcat mai mult în țările dezvoltate, cu democrații puternice, succesul înregistrat de către cei „cinci dragoni” (Japonia, Hong Kong, Singapore, Coreea de Sud și Taiwan) ridică serioase întrebări asupra inevitabilității individualismului în procesul dezvoltării.

În procesul evoluției societății umane, pot fi remarcate o serie de schimbări prin prisma accentului pus pe individualism sau colectivism.

Astfel, în societățile timpurii, indivizii erau caracterizați, în mare măsură, prin

prisma realizărilor colective ale familiei, clanului, tribului, statului. Individualismul s-a accentuat în perioada marilor descoperiri, mai ales din timpul Renașterii sau al revoluției industriale din Marea Britanie și din America.

Această dimensiune culturală conduce la diferențierea culturilor în funcție de alte particularități, dintre care unele sunt prezentate în tabelul 33.15.

Particularități ale culturilor caracterizate prin:

Tabelul 33.15.

INDIVIDUALISM	COLECTIVISM
Utilizarea frecventă a formei „EU”	Utilizarea frecventă a formei „NOI”
Luarea deciziilor prin reprezentanți	Luarea deciziilor în funcție de interesele colectivității
Individual, oamenii își asumă și îndeplinesc obligații personale	Asumarea și îndeplinirea unor obligații de grup
Vacanțe petrecute în doi sau chiar individual	Vacanțe petrecute în grup

33.7.3.2. Influența culturii asupra managementului, prin prisma acestei dimensiuni

Particularitățile culturilor caracterizate prin individualism, respectiv colectivism, își pun amprenta și pe managementul de la nivelul organizațiilor, în cadrul tuturor subsistemelor sale (decizional, organizatoric, metodologic etc.).

Spre exemplu, într-o cultură caracterizată prin colectivism, procesul de luare a deciziilor este mai îndelungat, ca urmare a timpului necesar obținerii consensului, dar aplicarea deciziilor este mult mai rapidă, datorită faptului că cei implicați în aplicarea deciziei sunt informați și motivați să o pună în practică. În schimb, într-o cultură individualistă, luarea deciziilor se realizează mai rapid, în principal datorită faptului că sunt decizii unipersonale, dar aplicarea durează mai mult din cauza timpului necesar pentru convingerea celor care trebuie să o aplice, despre importanța, oportunitatea și necesitatea deciziei respective.

O altă influență se manifestă asupra organizării structurale, care într-o cultură caracterizată prin individualism, este mult mai formalizată, datorită necesității precizării pentru fiecare individ a relațiilor ierarhice, a sarcinilor, competențelor și responsabilităților. În schimb, într-o cultură caracterizată prin colectivism, organizarea structurală prezintă mai multe elemente de natură informală, organizațiile sunt considerate adesea ca mari familii, clanuri sau comunități în care membrii trăiesc mult timp împreună.

În ceea ce privește motivarea personalului, într-o cultură caracterizată printr-un coeficient ridicat de individualism, sursa principală de motivare o reprezintă câștigurile în bani, în timp ce într-o cultură caracterizată prin colectivism, pe lângă avantajele materiale, aprecierea și suportul din partea colegilor reprezintă importante stimulente pentru motivarea în muncă.

Chiar și statutul unei persoane din conducerea unei organizații este influențat de cultură prin prisma acestei dimensiuni. Spre exemplu, într-o cultură caracterizată prin colectivism, dacă un manager nu are pe cineva să noteze pentru el, sau să-i care

bagajele la aeroport, va fi considerat cu o putere mică în cadrul organizației respective. Ținând seama de aceste particularități se pot face câteva recomandări managerilor care vor să facă afaceri într-o cultură diferită de cea din care provin prin prisma acestei dimensiuni culturale, ca cele din tabelul 33.16.

Recomandări pentru managerii:

Tabelul 33.16.

dintr-o cultură colectivistă care vor să facă afaceri într-o cultură individualistă	dintr-o cultură individualistă care vor să facă afaceri într-o cultură colectivistă
Pregătirea pentru decizii rapide	Rezervarea de timp pentru o serie de consultări și luare de aprobări
Menționarea rezultatelor propriei afaceri atrage stima și respectul interlocutorilor	Conducerea afacerilor cu ajutorul altora înseamnă că persoana are un statut apreciabil în companie
Încercați să faceți o afacere rapidă	Încercați să vă creați relații

Dacă astfel de informații despre cultura, contextul, țara și managementul organizațiilor sunt necesare pentru a crea condițiile succesului în afaceri, aceasta explică de ce specialiștii în management s-au preocupat pentru cunoașterea particularităților sistemelor de management din diferite țări, dar mai ales din țările dezvoltate, din care provin firmele care înregistrează succese comerciale pe plan internațional.

33.7.4. Afectiv / neutru

La baza acestei dimensiuni culturale stă *modul de manifestare al trăirilor și emoțiilor, mai ales în procesul comunicării și dacă relațiile dintre oameni se bazează mai mult pe rațiune sau pe sentimente, stări emoționale.*

Din aceste puncte de vedere există două extreme, una la care relațiile dintre oameni au la bază mai mult *rațiunea*, caz în care aceștia sunt în general *neutri* din punct de vedere emoțional, iar alta la care relațiile dintre oameni sunt determinate în primul rând de *stările emoționale*, caz în care aceștia sunt mai *afectivi*.

Culturile în care majoritatea componentelor stabilesc relații în primul rând pe baza rațiunii, fiind deci neutri din punct de vedere emoțional sunt *culturi neutre*. În aceste culturi oamenii nu își manifestă vizibil trăirile, emoțiile, căutând să le controleze. Sigur că aceasta nu înseamnă că persoanele dintr-o cultură neutră nu au emoții sau trăiri, dar un anumit control social face ca ei să-și acopere aceste sentimente.

Culturile în care majoritatea componentelor stabilesc relații în primul rând pe baza stărilor emoționale, a trăirilor, fiind deci mai afectivi sunt *culturi afective*. În aceste culturi oamenii își manifestă vizibil trăirile prin gesturi, grimase, prin tonuri ale vocii etc.

33.7.4.1. Particularități ale culturii afective / neutre

Prin prisma acestei dimensiuni culturale există mari diferențe culturale. Astfel, americanii au tendința de a-și exprima vizibil emoțiile, dar și de a le separa de

procesul rațional, de afaceri. În schimb italienii își exprimă vizibil emoțiile, dar nu le separă de procesele raționale, de afaceri. Germanii și suedezi nu își exprimă vizibil emoțiile și caută să le separe de procesele în care se cere o mare obiectivitate. Pe primele locuri în ceea ce privește abținerea de la exprimarea liberă a emoțiilor, a trăirilor se află japonezii și englezii, care de altfel dezaprobă un comportament exuberant. Este semnificativă la englezi expresia „numai vesela goală face multă gălăgie”.

Diferențele dintre o cultură neutră și una afectivă se concretizează și în procesul comunicării verbale, ca schimb de informații ce se realizează prin cuvinte, idei și emoții și al comunicării non-verbale ce se realizează prin gesturi sau diferite simboluri.

a. Comunicarea verbală

Culturile se diferențiază între ele și prin modul de a comunica verbal, prin prisma stilului, al amplitudinii tonului și vocii utilizate în procesul schimbului de informații. Prin prisma stilului de comunicare dintre două persoane au fost evidențiate diferențe între anglo-saxoni, latini și orientali, a cărei reprezentare grafică se prezintă în figura 33.11.

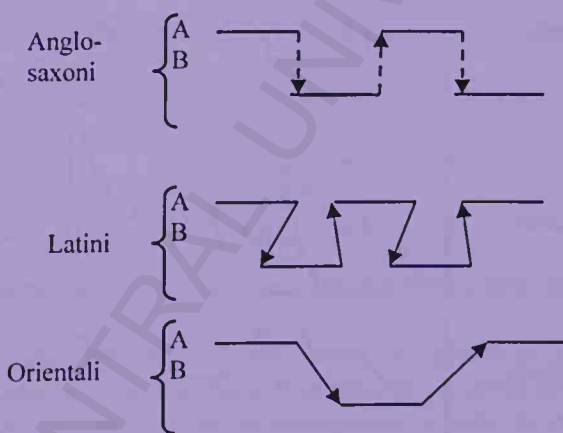


Fig. 33.11. Stiluri de comunicare verbală

Așa cum se poate vedea și din figura 33.11., într-o cultură anglo-saxonă, în procesul comunicării dintre două persoane, fiecare respectă interlocutorul acordându-i timpul necesar pentru a comunica ceea ce are de comunicat. Astfel, numai după ce interlocutorul A termină de comunicat, interlocutorul B începe ș.a.m.d. Într-o astfel de cultură este nepoliticos să-ți întrerupi interlocutorul în timpul vorbirii. Spre deosebire de aceștia, latinii au tendința de a se întrerupe în permanență. Astfel că nu a terminat de comunicat A, că începe B, nu a terminat de comunicat B, că începe A, ș.a.m.d. Această întrerupere, la latini nu este luată ca un gest de impolitețe, dimpotrivă, se consideră că prin întreruperea interlocutorului se încearcă să se

exprime faptul că este atât de interesant ceea ce spune interlocutorul încât nu mai are răbdare să aștepte să termine de comunicat.

Orientalii se caracterizează prin pauza care se lasă în timpul comunicării. Astfel, după ce A termină de comunicat, B face o pauză, după care comunică, apoi A face o pauză după care comunică ș.a.m.d.

Aceste pauze nu exprimă, după cum s-ar părea dezinteresul, ci dimpotrivă aprecierea a ceea ce interlocutorul comunică, astfel că este necesar să se gândească un timp asupra celor comunicate, înainte de a da un răspuns.

b. Tonul și vocea

Alte diferențe în procesul comunicării apar din tonul și vocea utilizate pentru transmiterea mesajului. Pentru societățile neutre, tonurile înalte și joase în vorbire arată că vorbitorul este năserios. Dar, la latini acest mod de comunicare demonstrează că se pune suflet în acest proces.

Orientalii tind să fie mai monotoni ca urmare a obiceiului de a se auto-controla. Exemple de evoluție a tonalității în procesul vorbirii sunt date prin reprezentări grafice în figura 33.12.

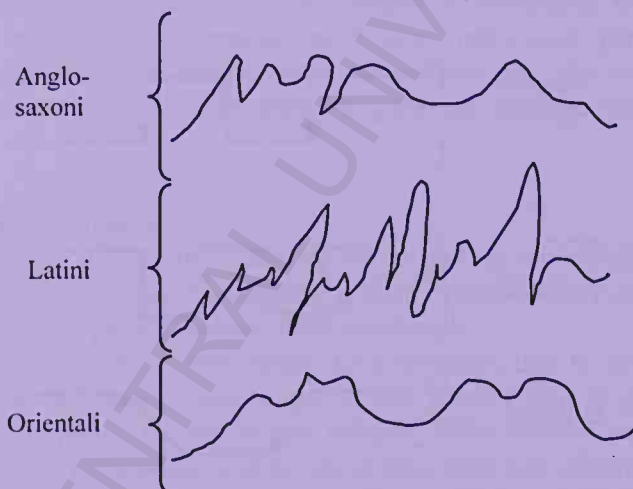


Fig. 33.12. Tonul și vocea în diferite culturi

Cunoașterea particularităților în comunicare prin prisma tonalității folosite este foarte importantă pentru situațiile în care managerii unor organizații se găsesc într-un proces de comunicare interculturală. Nu puține sunt cazurile în care tonalitatea folosită poate fi interpretată printr-o stare emoțională care ne este caracteristică nouă în cazul folosirii respectivei tonalități, ceea ce poate fi total greșit.

c. Comunicarea nonverbală

Cercetările întreprinse arată că cel puțin 75% din procesele de comunicare sunt

nonverbale. În societățile vestice contactul vizual este deosebit de important pentru a confirma interesul. Spre exemplu, la americani dacă atunci când discuți cu o persoană, nu o privești în ochi, se poate interpreta că ai ceva de ascuns. Dimpotrivă, în alte culturi, spre exemplu în Suriname, pentru a arăta respect nu trebuie să privești omul în ochi.

Tot în această categorie intră și spațiul lăsat între persoane în timpul comunicării, sau chiar atingerea persoanelor. În unele culturi, în procesul comunicării se lasă un spațiu mai mare între interlocutori, pe când în altele se lasă un spațiu mai mic. Un alt exemplu poate să-l constituie gestul de politețe pe care putem să-l facem ajutând o doamnă să coboare din tren sau din autobuz, care este total neindicat într-o cultură arabă.

O cultură neutră se deosebește de una afectivă prin anumite particularități care se prezintă în tabelul 33.17.

Particularități ale culturilor:

Tabelul 33.17.

NEUTRE	AFFECTIVE
Oamenii nu arată ceea ce simt și gândesc	Verbal sau nonverbal oamenii își exteriorizează sentimentele și trăirile
Gesturile, expresia puternică a feței sunt tabu	Gesturile, expresia feței sunt comune, obișnuite
Emoțiile pot exploda ocazional	Emoțiile sunt exprimate normal, fără inhibiție
Comunicarea este monotonă	Comunicarea este declamativă, dramatică

33.7.4.2. Influența culturii asupra managementului, prin prisma dimensiunii afectiv / neutru

Managementul organizațiilor este influențat de cultură și prin prisma acestei dimensiuni culturale afectiv / neutru. Spre exemplu, în procesul de luare a deciziilor, în cadrul culturilor afective pot fi luate în considerare o serie de criterii care țin mai mult de impresia lăsată asupra decidentului, pe când într-o cultură neutră procesul decizional va fi mult mai obiectiv, criteriile de alegere a variantei optime fiind strâns legate de situația decizională și mai puțin de starea psihică a decidentului. Apoi, în procesul de evaluare și promovare a personalului, inclusiv a managerilor, într-o cultură neutră se vor utiliza criterii legate numai de activitatea profesională, în timp ce într-o cultură afectivă pot fi luate în considerare și anumite elemente de natură emoțională.

Cele mai mari dificultăți care pot să apară din necunoașterea particularităților culturale, din punct de vedere afectiv / neutru, se întâlnesc în situațiile în care manageri dintr-o cultură vor să facă afaceri într-o altă cultură, diferită prin prisma acestei dimensiuni. Pentru astfel de cazuri, pot fi făcute unele recomandări, ca cele din tabelul 33.18.

Recomandări pentru managerii dintr-o cultură:

Tabelul 33.18.

afectivă care vor să facă afaceri într-o cultură neutră	neutră care vor să facă afaceri într-o cultură afectivă
Lipsa unui ton emoțional nu înseamnă că interlocutorii sunt dezinteresați	Entuziasmul și vehemența nu înseamnă că interlocutorii și-au ieșit din minți
Întreaga negociere trebuie centrată pe obiectul discuției, nu pe persoană	Negocierea trebuie centrată și pe persoană, nu numai pe afacere
Concentrați-vă atenția asupra hârtiilor din fața dumneavoastră	Când interlocutorul este bine dispus, răspundeți cu entuziasm

Neutri sau afectivi, managerii din diferite culturi, vor întâmpina o serie de probleme atunci când se intersectează în domeniul afacerilor, întrucât se manifestă tendința de a se acuza reciproc pentru comportamentul lor. De aceea cunoașterea particularităților culturale prezintă importanță și din punctul de vedere al practicii manageriale, mai ales pentru cazurile colectivelor formate din persoane aparținând unor culturi diferite.

33.7.5. Specific / difuz

Această dimensiune culturală este strâns legată de *modul în care ne manifestăm față de alții, de gradul de implicare în viață altora, de gradul de formalizare al relațiilor care se stabilesc între oameni.*

Denumirea celor două laturi ale acestei dimensiuni culturale provine de la tipul de relații care caracterizează o anumită cultură, care pot fi mai mult sau mai puțin acceptate de majoritatea componentelor respectivei culturi. Aceste tipuri de relații au fost identificate pornind de la tipurile de persoane, pe care psihologul germano-american Kurt Lewin⁴⁵⁶, le-a

caracterizat pe baza modului de împărțire a spațiului vital al unei persoane, în public și privat, precum și al accesibilității altora în acest spațiu. Kurt Lewin identifică două tipuri de persoane (Tipul U, pentru care cultura SUA este specifică și Tipul G pentru care cultura din Germania este specifică), așa cum se poate vedea în figura 33.13.

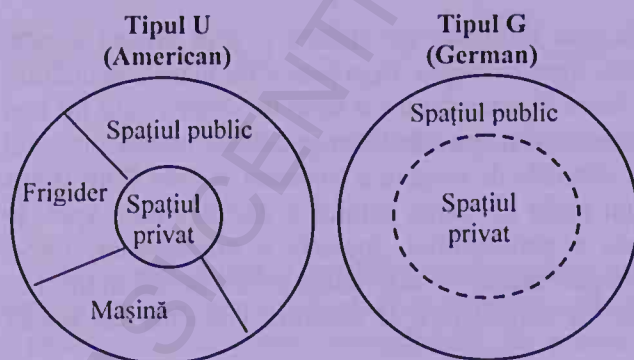


Fig. 33.13. Tipuri de persoane după împărțirea spațiului vital

⁴⁵⁶ Kluckhohn, F., Strodtbeck, F.L. - *Variations in Value orientations*, Greenwood Press, Connecticut, 1960

Așa cum reiese din figura 33.13., pentru persoanele de tip U spațiul public este mult mai mare decât cel privat, ceea ce înseamnă că alte persoane se pot implica mai mult în spațiul vital al acestora, fără să fie prieteni apropiați.

Spre exemplu, dacă unei persoane de tip U (unui american) îi folosești autoturismul, sau fiind în vizită la o astfel de persoană te servești din frigiderul gazdei, respectiva persoană nu consideră că ai pătruns în spațiul ei privat.

Spre deosebire de aceasta, o persoană de tip G dispune de un spațiu privat mult mai mare, de aceea foarte ușor intri în spațiul privat al acesteia. Spre exemplu, fiind în vizită la un german nu te poți comporta ca în cazul mai sus descris, fără a fi luat acest comportament ca un gest nepoliticos.

Pornind de la aceste tipuri de persoane, caracterizate prin comportamente diferite în relațiile cu alte persoane, pot fi evidențiate și particularitățile relațiilor care se stabilesc între oameni în diferite culturi. Spre exemplu, dacă două persoane de tip U intră în relații, cel mai probabil se vor intersecta spațiile publice ale acestora, întrucât spațiul privat este mult mai redus, așa cum se poate vedea în figura 33.14.

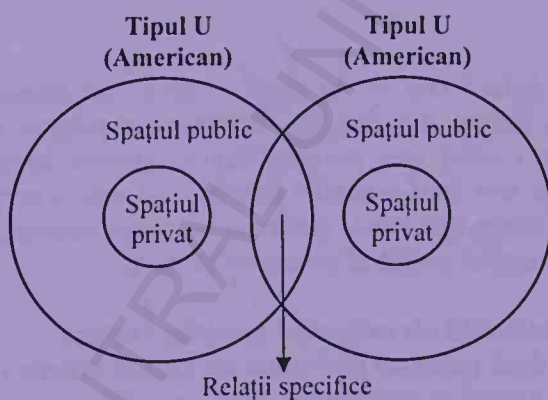


Fig. 33.14. Cultură specifică

Fiind foarte clar delimitat spațiul public de cel privat, la persoanele de tip U, relațiile care se stabilesc între astfel de persoane vor fi și ele foarte bine stabilite, vor fi „relații specifice”. Cultura în care majoritatea persoanelor sunt de tip U, care dezvoltă relații specifice se numește „cultură specifică”.

În cazul a două persoane de tip G, la care ponderea spațiului privat este mai mare, este foarte probabil ca la contactul dintre acestea să se suprapună spațiile private, așa cum se poate vedea din figura 33.15. Deoarece distincția dintre spațiul privat și cel public, în cazul persoanelor de tip G nu este foarte clar făcută (vezi cercul cu linie întreruptă), este posibil ca ceea ce o persoană consideră că se află în spațiul

privat, cealaltă să considere că este în spațiul public și invers. În aceste condiții relațiile care se stabilesc între cele două persoane nu vor fi clar definite, vor fi „relații difuze”, iar cultura în care predomină persoane de tip G, între care se stabilesc relații difuze, să poarte denumirea de „cultură difuză”.

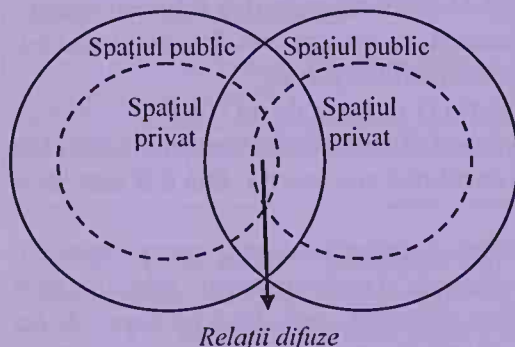


Fig. 33.15. Relații difuze

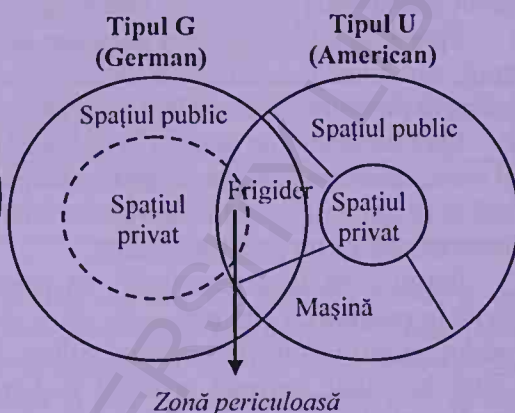


Fig. 33.16. Intersecția spațiilor vitale a două persoane din culturi diferite

O situație mai dificilă (fig.33.16) poate fi remarcată atunci când se întâlnesc două persoane, care provin din culturi diferite, prin prisma acestei dimensiuni culturale, adică, atunci când una provine dintr-o cultură specifică (deci este o persoană de tip U), iar alta dintr-o cultură difuză (deci este o persoană de tip G). În astfel de situații pot apare probleme, deoarece se poate intersecta spațiul privat al persoanei de tip G, cu spațiul public al persoanei de tip U.

33.7.5.1. Particularități ale culturilor specifice / difuze

Relațiile dintre două persoane provenind din culturi diferite (specifică și difuză) pot foarte probabil să ajungă la neînțelegeri, din cauza diferențelor privind implicarea în spațiul vital. Spre exemplu, dacă unei persoane de tip G îi vei spune că ideea formulată de către aceasta este absurdă, se va simți lezată, întrucât ea nu separă ideea de propria persoană. Între țările cu o cultură specifică pot fi menționate Australia, Olanda, Anglia, Elveția, S.U.A., iar cu o cultură difuză se numără China, Indonezia, Nigeria, Singapore, Thailanda, Egipt.

Această dimensiune culturală, ca și celelalte, determină anumite particularități specifice tuturor culturilor care se situează la una din cele două extreme, prin prisma modului de implicare a unei persoane în spațiul vital al celorlalți. Între aceste particularități se pot menționa și cele din tabelul 33.19.

Particularități ale unei culturi:

Tabelul 33.19.

SPECIFICE	DIFUZE
Abordare direct la obiect, de la particular la general	Abordare de la general la particular, din aproape în aproape se ajunge la obiectul vizat
Comportament deschis, transparent, ferm	Comportament evaziv, ambiguu, dar cu tact
Principiile și morala sunt independente de persoanele la care se referă	Moralitatea este dependentă de persoană și de context

Una dintre aceste particularități se referă la strategia adoptată în general de componenții fiecărei culturi, în abordarea problemelor în general. O astfel de strategie va fi întâlnită și în abordarea proceselor de management de la nivelul organizațiilor. Ea se referă la tipul de abordare, care într-o cultură specifică abordarea este de la particular la general, așa cum reiese și din figura 33.17.

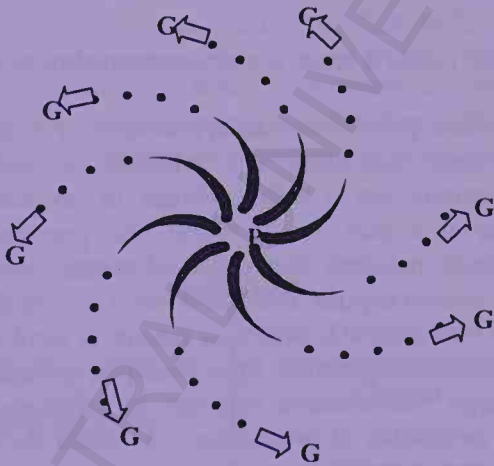


Fig. 33.17. Strategia într-o cultură specifică, de la particular (P) la general

Într-o cultură specifică, în general oamenii abordează întâi obiectul principal al problemei și apoi aspectele mai generale ale acesteia, deci abordarea este de la particular spre general. La fel se procedează și în afaceri, în țări cu o cultură specifică, cum sunt SUA, Olanda, întâi se trece direct la obiectul afacerii, după care se caută să se cunoască și partenerul mai bine, prin intermediul unor aspecte colaterale.

Într-o cultură difuză, cum este cea din țări ca Mexicul, Franța, pentru a da doar două exemple, sau a altor contexte culturale specifice pentru o astfel de strategie, abordarea unora dintre problemele cu care se confruntă oamenii în general, se face de la pornind de la general către particular, așa cum se sugerează și în figura 33.18.

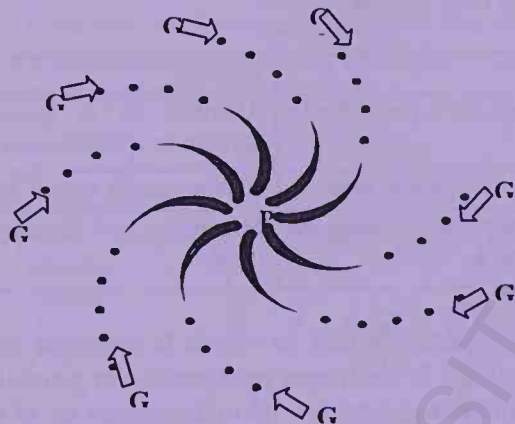


Fig. 33.18. Strategia într-o cultură difuză, de general (G) la particular (P)

33.7.5.2. Influența culturii asupra managementului, prin prisma dimensiunii specific / difuz

Această particularitate privind abordarea problemelor în două culturi diferite prin prisma acestei dimensiuni culturale, are influențe și asupra managementului organizațiilor. Spre exemplu, într-o cultură difuză în procesul elaborării strategiei organizației, obiectivele strategice vor fi foarte clar precizate pe toate nivelurile ierarhice, astfel încât fiecare manager să-și cunoască aceste obiective care vor constitui și criterii de apreciere a muncii depuse. În schimb într-o cultură difuză obiectivele pot fi formulate de o manieră mai generală, pentru ca fiecare la locul său de muncă să poată să concretizeze aceste obiective generale. Spre exemplu, în Japonia se poate întâlni în cadrul unei „metastrategii” un obiectiv referitor la „creșterea preocupării privind îmbunătățirea calității producției și produselor”. O astfel de formulare generală, în concepția japonezilor, permite transformarea acestui obiectiv într-un obiectiv individual pentru fiecare component al organizației respective.

O altă influență a acestei particularități se poate evidenția în domeniul aplicării unor metode și tehnici de management. Spre exemplu, orientarea spre specific a managerilor din SUA este relevantă și de opțiunea lor pentru „Managementul prin obiective MPO”, a cărui aplicare presupune mai întâi negocierea și stabilirea obiectivelor. După ce acestea au fost stabilite, în procesul de realizare a lor de către subordonați se dezvoltă și alte relații mai bune între participanții la realizarea obiectivelor. Dacă în cultura americană acest sistem se aplică cu rezultate notabile, într-o cultură difuză, cum este cea japoneză, managementul prin obiective nu mai are aceeași eficacitate.

Cunoașterea particularităților culturilor specifice și difuze prezintă importanță pentru activitatea practică a managerilor, întrucât reușita lor într-o afacere, mai ales dacă aceasta este realizată într-o cultură diferită de cea din care provin managerii,

depinde de capacitatea lor de a se adapta acestor particularități. În acest sens pot fi făcute câteva recomandări managerilor dintr-o cultură care vor să facă afaceri într-o cultură diferită prin prisma acestei dimensiuni, ca cele din tabelul 33.20.

Recomandări pentru managerii dintr-o cultură:

Tabelul 33.20.

difuză care vor să facă afaceri într-o cultură specifică	specifică când vor să facă afaceri într-o cultură difuză
Studiază obiectivele, principiile din organizația cu care faci afaceri	Studiază istoria și contextul organizației cu care urmează să faci afaceri
Fii rapid, la obiect și eficient	Fii răbdător, pentru că există mai multe căi de a acționa
Structurează întâlnirea de afaceri pe mai multe intervale	Lasă întâlnirea să decurgă de la sine
Nu faceți apel la titluri întrucât adeseori nu sunt relevante	Respectă titlul persoanei, vârsta, relațiile dintre oameni
Nu vă ofensați pentru confruntări, ele sunt uzuale și nu implică persoana	Nu fiți nerăbdător când oamenii abordează problemele pe ocolite

Luând în considerare ultimele două dimensiuni culturale, descrise mai sus (afectiv / neutru și specific / difuz) se pot identifica mai multe grupe de țări care prezintă anumite caracteristici comune, așa cum reiese din figura 33.19.



Fig.33.19. Diferențe culturale regionale

Chiar dacă fiecare țară prezintă anumite particularități prin prisma celor două dimensiuni culturale, încadrarea acestora în anumite categorii face posibilă identificarea unor particularități la nivel regional. Spre exemplu, grupa țărilor latine, arabe, din America de Sud și din sudul Europei, în care culturile sunt mai mult afective și difuze, se manifestă foarte puternic aproape toate sentimentele, deci oamenii vor trăi cu aceeași intensitate atât iubirea cât și ura.

33.7.6. Statut câștigat / atribuit

Culturile se diferențiază și prin modul de acordare a statutului diferitelor persoane. În unele culturi acordarea statutului are la bază mai mult „realizările personale”, caz în care culturile respective se caracterizează prin „statut câștigat”. În alte culturi, statutul se acordă „pe bază de vârstă, clasă socială, sex, educație”, caz în care culturile respective se caracterizează prin „statut atribuit”.

Evident că acestea reprezintă cele două extreme ale acestei dimensiuni culturale, dar o cultură poate să nu se situeze numai la cele două extreme ci la mijloc, sau mai aproape de una dintre aceste extreme.

33.7.6.1. Particularități ale culturilor caracterizate prin statut câștigat / atribuit

Din cercetările întreprinse s-a ajuns la concluzia că există o legătură între modul de acordare a statutului unei persoane într-o cultură și religia predominantă în cultura respectivă. Astfel, în culturile în care predomină protestanții, statutul se acordă mai mult pe baza realizărilor personale, deci este un statut câștigat, în timp ce la catolici, budiști sau hinduși, statutul se acordă mai mult pe bază de apartenență la un anumit clan, pe bază de educație, în funcție de sexul persoanei respective, deci este mai mult un statut atribuit.

Este foarte dificil însă să se facă o legătură între modul de acordare a statutului și nivelul de dezvoltare economică a unei țări. Aceasta pentru că, dacă în trecut, ritmul de dezvoltare economică era mai mare în țările în care statutul se acorda pe baza realizărilor individuale, în ultima perioadă și țările în care statutul se atribuie au cunoscut un ritm de dezvoltare mai accelerat.

O distribuție a țărilor între cele două extreme, privind modul de acordare a statutului unei persoane reiese din figura 33.20.

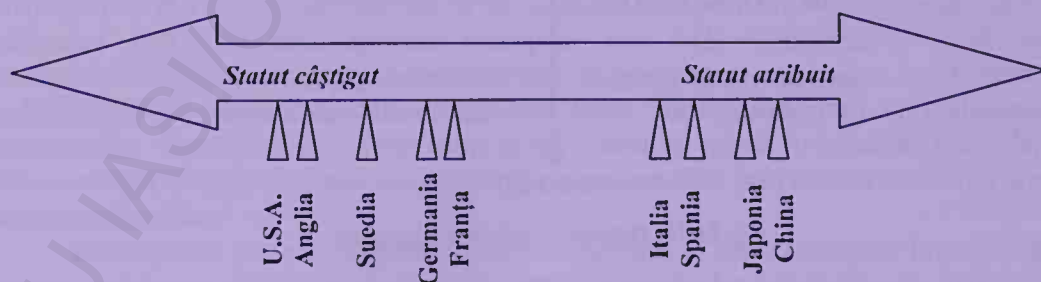


Fig. 33.20. Poziția unor țări prin prisma modului de acordare a statutului unei persoane

Culturile care se situează la una dintre cele două extreme, deci se caracterizează prin statut câștigat, sau statut atribuit, prezintă caracteristici diferite, unele dintre acestea fiind prezentate sintetic în tabelul 33.21.

Caracteristici ale culturilor caracterizate prin:

Tabelul 33.21.

STATUT CÂȘTIGAT	STATUT ATRIBUIT
Folosirea titlurilor numai atunci când au relevanță pentru competența persoanei	Folosirea titlurilor pentru a clarifica statutul în cadrul organizației
Respectul superiorilor are la bază performanțele acestora	Respectul superiorilor este dat de participarea la realizarea misiunii organizației
Tendența spre a acorda șanse egale tuturor	Orientarea către anumite categorii de personal

33.7.6.2. Influența culturii asupra managementului, prin prisma dimensiunii statut câștigat / atribuit

Cultura influențează managementul de la nivelul organizațiilor și prin prisma acestei dimensiuni culturale. Spre exemplu, în culturile caracterizate prin atribuirea statutului pe bază de educație, vârstă, clasă socială etc., managerii sunt în general mai în vârstă, se preferă bărbații, de la aceștia așteptându-se să cunoască toate răspunsurile la problemele care apar. În schimb în culturile în care statutul se câștigă pe baza realizărilor personale, managerii sunt în general mai tineri, dispuși frecvent la schimbări, sunt mai agresivi, se pot recruta atât din rândul bărbaților cât și din rândul femeilor.

În culturile orientate mai mult spre rezultate, ierarhiile în cadrul organizațiilor sunt justificate prin rezultatele mai bune obținute de cei cărora li s-a acordat un statut mai înalt, pe când în cadrul culturilor orientate mai mult spre titluri, ierarhiile din cadrul organizațiilor își au explicația în faptul că o persoană cu titluri înalte își poate aduce o contribuție mai mare la obținerea unor rezultate superioare.

O altă influență poate fi cea din domeniul decizional al organizațiilor, în sensul că în cadrul culturilor în care statutul se câștigă, competența decizională revine în general persoanelor care au obținut rezultate deosebite, pe când în culturile în care statutul se atribuie, competența decizională revine persoanelor cu o pregătire mai înaltă, persoanelor mai în vârstă sau care aparțin grupului de la putere.

Întâlnirile dintre managerii organizațiilor care provin din culturi diferite prin prisma acestei dimensiuni culturale, ridică adesea o serie de probleme. Spre exemplu, pentru managerii dintr-o cultură în care statutul se atribuie reprezintă o ofensă atunci când trebuie să negocieze cu manageri cu 10-20 de ani mai tineri decât ei.

Referitor la folosirea titlurilor apar diferențe între culturi, în sensul că, în culturile orientate spre rezultate, în care statutul se câștigă, menționare titlului unei persoane se face doar în situații speciale, pe când în culturile în care statutul se atribuie titlul este asociat foarte frecvent, aproape în permanență persoanei respective. Neînțelegerile care pot apare între managerii provenind din culturi diferite prin prisma acestei dimensiuni culturale pot fi evitate urmând anumite recomandări, între care și cele din tabelul 33.22.

Recomandări pentru managerii dintr-o cultură:

Tabelul 33.22.

în care statutul se atribuie, când fac afaceri într-o cultură în care statutul se câștigă	în care statutul se câștigă, când vor să facă afaceri într-o cultură în care statutul se atribuie
Asigurați-vă ca echipa de negociere să fie capabila la data respectivă să convingă compania asupra proiectului	Echipa de negociere să fie formată din persoane în vârstă, cu poziții importante în organizație
Respectați cunoștințele și gradul de informare al interlocutorilor, chiar dacă au o poziție mai puțin importantă în organizație	Respectați statutul și influența interlocutorilor, chiar dacă sunt mai puțin informați
Utilizați timpul numai pentru a arăta cât de competent sunteți ca individ	Utilizați titlul pentru a arăta cât de influent sunteți în organizație
Nu subestimați nevoia interlocutorului de a face mai bine și mai mult decât este așteptat	Nu subestimați nevoia interlocutorilor de a-și arăta titlurile lor

A nu ține seama de particularitățile culturilor prin prisma acestei dimensiuni culturale și a acționa într-o cultură străină la fel ca în propria cultură, înseamnă a-ți reduce mult șansele de reușită în afaceri.

33.7.7. Atitudinea față de timp

Societățile primitive percepeau timpul prin noțiuni simple, referitoare la începutul și sfârșitul unor sezoane, răsăritul și apusul soarelui, evoluțiile diferiților aștri cerești etc. Pentru societățile moderne concepția asupra timpului este mult mai complexă, manifestându-se două percepții contrastante, care se află la extreme.

Potrivit uneia dintre percepții, „*timpul curge secvențial*”, într-o succesiune de minute, ore, zile, luni, ani, evenimentele succedându-se unele după altele. În culturile în care timpul se percepe secvențial, oamenii sunt predispuși să aprecieze relațiile cauză-efect, drept pentru care se dezvoltă anumite instrumente care să ajute în depistarea cauzelor.

Într-o altă percepție, timpul este imaginat „sincron”, astfel că minutele unei ore se repetă, orele unei zile se repetă, zilele unei săptămâni se repetă ș.a.m.d. În astfel de culturi oamenii consideră că trecutul prezentul și viitorul sunt perceptibile în fiecare moment, că prezentul prezintă trei dimensiuni, prezentul lucrurilor trecute, lucrurile prezente și prezentul lucrurilor viitoare.

33.7.7.1. Particularități ale culturilor prin prisma percepției asupra timpului

Unele dintre particularitățile culturilor, prin prisma modului în care componenții acestora percep timpul, secvențial sau sincron, sunt prezentate în tabelul 33.23.

Particularități ale culturilor în care timpul se percepe:

Tabelul 33.23.

SECVENȚIAL	SINCRON
Efectuarea de obicei a unei singure activități într-o anumită perioadă	Efectuarea într-o perioadă a două sau mai multe activități
Timpul este sesizabil și măsurabil	Întâlnirile sunt aproximative și subiective din punct de vedere al timpului
Întâlnirile se programează cu exactitate și nu se întârzie la acestea	Programările sunt de obicei subordonate relațiilor dintre oameni
Relațiile dintre oameni sunt subordonate programului	Preferința pentru situațiile în care predomină relațiile

33.7.7.2. Influența culturii asupra managementului, prin prisma percepției timpului secvențial sau sincron

Percepția secvențială sau sincronă asupra timpului influențează managementul organizațiilor, în toate subsistemele sale. Spre exemplu, în cadrul culturilor în care timpul se percepe secvențial, exercitarea funcției de previziune se realizează mai ales prin elaborarea de strategii în cadrul cărora se extrapolează tendințele din trecut și din prezent în viitor. În cadrul culturilor în care timpul este perceput în mod sincron, planificarea cuprinde o arie mai largă de probleme, presupune luarea în considerare a problemelor colaterale, luarea în considerare a relațiilor dintre diferitele variabile.

Existând aceste diferențe este necesar ca managerii când fac afaceri într-o cultură diferită de cea din care provin să țină seama de anumite recomandări, cum sunt și cele din tabelul 33.24.

Recomandări pentru managerii care provin dintr-o cultură:

Tabelul 33.24.

în care timpul este perceput sincron și vor să facă afaceri într-o cultură în care timpul se percepe secvențial	în care timpul este perceput secvențial și vor să facă afaceri într-o cultură în care timpul se percepe sincron
Motivarea trebuie legată în primul rând de gradul de participare la realizarea obiectivelor	Motivarea personalului se poate realiza și prin prisma îmbunătățirii relațiilor cu superiorii, clienții etc.
Elaborați planuri pentru dezvoltarea carierelor angajaților	Discutați cu angajații obiectivele lor în contextul obiectivelor companiei
Linia dreaptă este cel mai scurt drum pentru realizarea obiectivelor	Încercați o interconectare a trecutului, prezentului și viitorului

33.7.7.3. Culturi orientate spre trecut, prezent sau viitor

Doi specialiști în domeniu, F. Kluckhohn și F.L. Strodbeck identifică, prin prisma percepției asupra timpului, trei tipuri de culturi: „orientate spre prezent, orientate spre viitor și orientate spre trecut”⁴⁵⁷, după cum componenții unei culturi

⁴⁵⁷ Kluckhohn, F., Strodbeck, F.L. - *Variations in Value orientations*, Greenwood Press, Connecticut,

sunt mai mult atrași către prezent, trecut sau respectiv viitor.

Importanța trecutului, prezentului și viitorului redată prin mărimea cercului precum și legăturile dintre acești timpi redată prin intersecția cercurilor, pentru câteva dintre țările analizate este redată în figura 33.21.

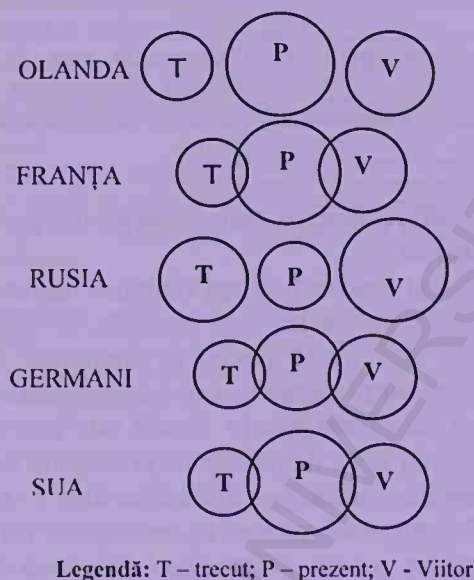


Fig. 33.21. Reprezentarea grafică a timpului în diferite țări

Unii încearcă să trăiască în întregime în prezent, alții visează la o lume care prinde contur numai în imaginația lor, dar pe care o văd în viitor, iar alții se întorc foarte ușor la vremurile trecute, căutând să păstreze și să perpetueze valorile din trecut.

Diferențele culturale prin prisma atitudinii față de timp apar foarte sugestiv în experimentul făcut de către *Tom Cottle*⁴⁵⁸, prin care s-a cerut unor subiecți aparținând mai multor culturi să reprezinte prin cercuri trecutul, prezentul și viitorul.

Din reprezentarea grafică a timpului, caracteristică diferitelor țări pot fi evidențiate asemănări și deosebiri între acestea, atât referitoare la importanța acordată prezentului, trecutului și viitorului, cât și referitoare la relațiile pe care componenții culturilor respective le văd între evenimentele din trecut, cele din prezent și cele viitoare.

33.7.7.4. Particularități ale culturilor orientate spre trecut, prezent sau viitor

Câteva particularități ale culturilor orientate spre trecut, prezent sau viitor sunt prezentate în tabelul 33.25.

Particularități ale culturilor orientate spre:

1960
⁴⁵⁸ Cottle, T. - "The Circles Test: an investigation of perception of temporal relatedness and dominance", Journal of Projective Technique and Personality, Assessments, No. 31, 1967

Tabelul 33.25.

TRECUT	PREZENT	VIITOR
Se vorbește mult despre istorie, originea familiei, afaceri, națiune	Activitățile și bucuriile momentului sunt cele mai importante	Se vorbește foarte mult despre perspective, potențial, aspirații și împliniri viitoare
Se încearcă motivarea recreării „epocii de aur”	Nu se neagă planificarea, dar rareori planurile sunt îndeplinite	Planurile și strategiile sunt entuziasmate
Se arată respect față de predecesori, și popoarele vechi	Se arată mare interes pentru relațiile prezente	Se acordă mare interes tinerețului și potențialului viitor
Total se judecă în contextul tradiției și istoriei	Total se vede prin prisma contemporaneității	Prezentul și trecutul sunt folosite, chiar exploatate pentru avantaje în viitor

33.7.7.5. Influența culturii asupra managementului, prin prisma orientării spre trecut, prezent sau viitor

Aceste particularități culturale, prin prisma orientării spre trecut, prezent sau viitor au implicații asupra managementului de la nivelul organizațiilor, mai mult sau mai puțin asupra tuturor subsistemelor acestuia. Spre exemplu, în cadrul culturilor orientate spre trecut procesul schimbărilor în toate domeniile va fi mult mai lent, orice evaluare va avea ca termen de comparație realizările din perioadele anterioare, accentul pus pe vechime în promovarea personalului etc.

În cadrul culturilor orientate spre prezent, orizontul de timp pentru care se stabilesc obiective este foarte redus, primează rezultatele imediate în evaluarea, promovarea și motivarea personalului, deciziile se iau în funcție de criteriile contextuale etc. În cadrul culturilor orientate spre viitor, la nivelul organizațiilor se vor constitui și vor funcționa numeroase compartimente în care se vor desfășura activități de prevedere, se vor elabora strategii, planuri și programe, care vor sta la baza desfășurării activității, evaluarea personalului se va face luând în considerare și capacitatea acestuia de a asigura un viitor pentru respectiva organizație.

Având în vedere aceste particularități și în același timp diferențe, pentru creșterea eficacității managerilor care acționează în culturi diferite, decât cele din care provin, pot fi făcute acestora unele recomandări, între care și cele din tabelul 33.26.

Recomandări pentru managerii care provin dintr-o cultură orientată spre:

Tabelul 33.26.

viitor, care vor să facă afaceri într-o cultură orientată spre trecut sau prezent	trecut sau prezent, care vor să facă afaceri într-o cultură orientată spre viitor
Scoateți în evidență istoria, tradiția și bogata moștenire culturală, pentru a pune în evidență potențialul	Subliniați libertatea, oportunitatea și obiectivul companiei, precum și potențialul uman în viitor
Desfășurați-vă munca în contextul istoric, al tradițiilor și trecutului glorios al companiei	Desfășurați-vă munca având în vedere viitorul, previziunile și potențialul tehnologic al companiei

În afara influențelor asupra managementului organizațiilor, menționate mai sus și a recomandărilor făcute managerilor care acționează în mai multe culturi, modul de percepție asupra timpului influențează întregul comportament al oamenilor, inclusiv al managerilor, cu toate implicațiile asupra proceselor de management din cadrul organizațiilor.

33.7.8. Relațiile omului cu natura

Atitudinea omului față de natură constituie sursa unei alte dimensiuni culturale și implicit a diferențelor și asemănărilor dintre diferite culturi. În evoluția societății, diferitele grupuri de oameni, diferitele popoare și-au creat anumite percepții proprii asupra relațiilor omului cu natura, asupra rolului omului în natură, ceea ce a condus la numeroase diferențe culturale.

Prin prisma acestor relații ale omului cu natura s-au conturat, după unii autori, două orientări majore. Potrivit uneia dintre aceste orientări, „*omul, ca ființă superioară, trebuie să controleze natura, să o stăpânească*”. O altă orientare are la bază concepția potrivit căreia „*omul făcând parte din natură, trebuie să se încadreze în legile naturii, să evolueze odată cu ea, să trăiască în armonie cu natura*”.

La unii autori există și o a treia orientare, potrivit căreia „*omul este neputincios în fața naturii, deci trebuie să se supună acesteia*”, dar o astfel de orientare poate foarte ușor conduce la fatalism, drept pentru care este tot mai puțin luată în considerare.

În timp ce credința că natura este atotputernică în stabilirea viitorului poate conduce la fatalism și resemnare, credința că omul este atotputernic, ființă superioară, singurul responsabil pentru ceea ce se întâmplă, poate conduce, spre exemplu, la lipsă de compasiune pentru cei care suferă din cauza sărăciei.

33.7.8.1. Particularități ale culturilor în care omul caută să stăpânească natura sau să trăiască în armonie cu natura

Între particularitățile culturilor prin prisma acestei dimensiuni culturale pot fi menționate și cele din tabelul 33.27.

Particularități ale culturilor în care:

Tabelul 33.27.

Omul caută să stăpânească natura	Omul caută armonia cu natura
Adesea se manifestă o atitudine agresivă față de natură	Atitudine flexibilă, de compromis
Atenția se concentrează asupra propriei persoane, grupului sau organizației	Atenția se concentrează și asupra partenerilor, colegilor, clienților
Disconfort când mediul scapă de sub control	În condițiile unor cicluri naturale normale, omul se simte confortabil

În urma unei cercetări pe bază de chestionar, întreprinse pe un eșantion de 15 000 de manageri din mai multe țări, F. Trompenaars⁴⁵⁹ a ajuns la concluzia că cel mai mare procent al răspunsurilor, din care reieșea necesitatea controlării forțelor naturii, s-a înregistrat la managerii din Brazilia (53%), iar unul dintre cele mai reduse procente s-a înregistrat la managerii din Japonia (10%). Necesitatea controlării forțelor naturii este considerată de către managerii din China în proporție de 43%, în timp ce procente mai reduse s-au înregistrat la managerii din Suedia (21%) și Anglia (35%).

Același studiu scoate în evidență faptul că între țările în care se consideră că managerii dispun de o putere ridicată de control asupra a tot ceea ce se întâmplă, se află S.U.A. cu 89%, Germania cu 82%, Elveția cu 84% dintre managerii chestionați, iar la polul opus se situează China cu 35%, Egipt cu 48%, Japonia cu 56%, dintre managerii chestionați.

33.7.8.2. Influența culturii asupra managementului, prin prisma relațiilor omului cu natura

Relațiile omului cu natura influențează managementul de la nivelul organizațiilor mai ales prin prisma tehnologiilor adoptate, ca opțiuni strategice de realizare a obiectivelor. Astfel, în țările în care este răspândită percepția că omul trebuie să stăpânească natura, să o subjuge în propriul folos, se vor întâlni frecvent tehnologii poluante, care conduc la degradarea mediului ambiant extern. În schimb în țările în care este comună percepția că omul ca o componentă a naturii trebuie să se integreze în aceasta, să trăiască în armonia cu natura, deciziile strategice privind modalitățile de realizare a obiectivelor vor avea la bază criteriile prin care se va urmări protecția mediului ambiant extern.

Orientarea oamenilor din diferite culturi, în ceea ce privesc relațiile cu natura determină diferențe și între practicile manageriale de la nivelul organizațiilor din culturile respective. Pentru creșterea eficienței muncii managerilor, aceștia ar trebuie să țină seama de o serie de recomandări, între care și cele din tabelul 33.28.

Recomandări pentru managerii care provin dintr-o cultură în care se urmărește:

Tabelul 33.28.

să se trăiască în armonie cu natura și vor să facă afaceri într-o cultură în care se urmărește controlul asupra naturii	controlul asupra naturii și vor să facă afaceri într-o cultură în care se urmărește să se trăiască în armonie cu natura
Încercați să urmăriți mai mult realizarea obiectivelor proprii	Urmăriți să mențineți și să vă dezvoltați relațiile
Acționați în contextul percepției că „unii câștigă alții pierd”	Căutați căile prin care se asigură câștigul de către ambele părți

Cele șapte dimensiuni culturale evidențiate de către F.Trompenaars stau la baza diferențelor dintre diferite culturi, și ceea ce este foarte important din punctul de

⁴⁵⁹ Trompenaars, F. - *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*, Nicholes Brealey Publishing, London, 1993

vedere al managementului este că ele determină, așa cum am încercat să subliniem în cadrul descrierii fiecăreia în parte, diferențe în domeniul managementului de la nivelul organizațiilor. A acționa cu succes într-un mediu internațional, deci a conduce activități în diferite culturi, sau chiar pentru a conduce eficient activități naționale, dar în care sunt implicate persoane aparținând mai multor culturi, managerii trebuie să cunoască aceste particularități, în sensul asemănărilor și mai ales diferențelor, ceea ce conduce la studiul domeniului managementului comparat internațional.

33.8. Bibliografie

1. Adler N.J. - „*Cross-Cultural Management: Issues to Be Faced*”. *International Studies of Management and Organization* 13 (Spring-Summer, 1983)
2. Adler N.J. - „*A Typology of Management Studies Involving Culture*”. *Journal of Business Studies* (Fall, 1983)
3. Cottle T. - „*The Circles Test: an investigation of perception of temporal relatedness and dominance*”, *Journal of Projective Technique and Personality, Assessments*, No. 31, 1967
4. Deresky H. - *International management. Managing Across Borders and Cultures. Second Edition*. Addison-Wesley Educational Publishers Inc., 1997
5. Dobrinescu I. - *Dreptatea și valorile culturale*, Editura Academiei Române, București, 1992
6. Geertz C. - *Interpretarea culturilor*, Editura Basic Books INC., New York, 1973
7. Harris Ph.R.
Moran R.T. - *Managing Cultural Differences 2d ed.* (Houston, TX: Gulf Publishing
8. Hofstede G. - *Culture's Consequences*, Sage, London, 1980
9. Hofstede G. - *Managementul structurilor multiculturale*, Editura Economică, București, 1996
10. Katz F.
Khan R. - *The Social Psychology of Organization*. (New York: John Wiley and Son, 1978)
11. Kluckhohn F.
Strodtbeck F.L. - *Variations in Value orientations*, Greenwood Press, Connecticut, 1960
12. Lewin K. - *Principles of Topological Psychology*, 1936
13. Nath R. - *Comparative Management: A Regional View* (Cambridge, MA: Bollinger, 1988)
14. Rațiu I. - „*International Consulting News*”, în *Managing Cultural Differences*, 3d ed. P.R. Harris and R.T. Moran (Houston, TX: Gulf Publishing, 1991)
15. Schein E. - *Organisational Culture and Leadership*, Jossey-Boss, San Francisco, 1985
16. Trompenaars, F. - *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*, Nicholes Brealey Publishing, London, 1993
17. Tung R.L. - „*Toward a System Model of Comparative Management*”, în R.Farmer, ed. „*Advances in Comparative Management* 2, 1986
18. Tung R.L.
Miller E.L. - „*Managing in the Twenty-First Century: The Need for Global Orientation*”. *Management International Review* 30 (1990)/91

CAPITOLUL 34

MANAGEMENT COMPARAT INTERNAȚIONAL

Majoritatea cercetătorilor din domeniul managementului au pornit de la premisa universalității managementului, căutând „*soluția cea mai bună*” de a conduce, care să poată fi aplicată în orice întreprindere, din orice context cultural. Mult mai târziu, sub influența abordării sistemice, dar mai ales a abordării contextuale, teoreticienii și chiar practicienii din domeniul managementului au ajuns la concluzia că managementul se practică diferit în diferite țări, că are rezultate diferite. Așa se explică preocupările pentru cunoașterea managementului din diferite țări, din diferite culturi, pentru analiza acestuia cu scopul evidențierii cauzelor succeselor obținute de întreprinderile din țările dezvoltate. Erau primele preocupări din domeniul managementului comparat internațional.

34.1. Necesitatea și conceptul managementului comparat internațional

34.1.1. Nivelurile de influență asupra managementului ca proces

Influențele asupra activității și comportamentului indivizilor, implicit asupra managementului ca activitate practică sau proces, provin de la mai multe niveluri: societal, cultural, atitudinal și chiar de la nivel de grup sau individual, așa cum rezultă și din figura 34.1.

Variabilele naționale crează contextul pentru dezvoltarea și perpetuarea variabilelor culturale, care la rândul lor constituie baza pentru conturarea atitudinilor față de muncă, față de timp, pentru manifestarea individualismului, pentru atitudinea față de sarcini etc. Toate aceste atitudini influențează motivarea personalului, exigențele față de muncă și relațiile dintre indivizi, productivitatea și etica muncii.

Diferențele care se manifestă între aceste variabile, de la nivel național, cultural, atitudinal și comportamental determină diferențe în procesele de management de la toate nivelurile, inclusiv de la nivelul organizațiilor.

În ce măsură managementul organizațiilor este influențat de către aceste variabile este răspunsul pe care trebuie să-l dea cercetările din domeniul managementului comparat internațional. Spre exemplu, managerii trebuie să anticipeze efectele influenței particularităților culturii naționale asupra practicilor manageriale din alte culturi în care aceștia acționează din diverse rațiuni. Cum pot să anticipeze

aceste influențe, pentru a acționa cu un plus de eficacitate, este răspunsul care se așteaptă de la cercetările din domeniul managementului comparat internațional.

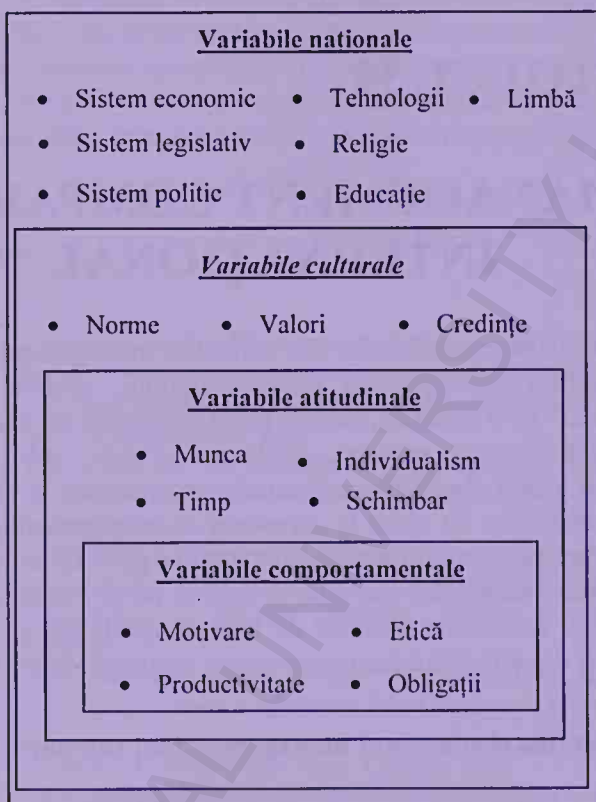


Fig. 34.1. Surse de influență asupra managementului

34.1.2. Tipuri de abordări care au influențat cercetările din domeniul managementului comparat internațional

Influența abordării sistemice

Prima, și poate cea mai importantă influență asupra cercetărilor din acest domeniu a avut-o perspectiva abordării sistemice a problematicii managementului. Trecerea de la conceperea organizației ca sistem închis, la o concepție care are la bază teoria sistemelor deschise este atribuită de mulți specialiști, lucrărilor a doi reprezentanți de seamă *Katz și Kahn*⁴⁶⁰. Potrivit acestei concepții a sistemelor deschise, organizația trebuia să se mențină într-o permanentă relație cu

⁴⁶⁰ Katz D., Kahn R. – *The Social Psychology of Organization*, 2end. New York: Wiley, 1978

Influența abordării contextuale

mediul extern, datorită schimburilor permanente dintre aceasta și mediu. Or, întrucât mediul extern este diferit de la o cultură la alta, de la o țară la alta este evident că managementul din aceste culturi și /sau țări va fi influențat în mod diferit.

O altă influență asupra dezvoltării cercetărilor de management comparat a avut-o și abordarea contextuală a managementului. Adepții unei astfel de abordări, nu numai că recunosc influența mediului asupra organizațiilor și managementului acestora, dar fac chiar trecerea de la o abordare normativă, la o abordare analitică și descriptivă a acestor interdependențe.

Concepția adepților abordării contextuale este că sistemul de management trebuie să fie compatibil cu particularitățile oamenilor, cu specificul mediului în care funcționează organizația. Toate acestea au condus la cercetări privind asemănările și deosebirile dintre sistemele de management din diferite țări sau culturi, deci au impulsionat preocupările în acest domeniu. Primele preocupări în domeniul managementului comparat s-au înregistrat prin anii '50, când mulți profesori din domeniul managementului au manifestat interes pentru formularea unor teorii, în cadrul unor studii comparative.

Spre sfârșitul anilor '50, mulți specialiști care considerau că teoriile și practicile manageriale sunt universale, pornind de la considerentul că multe practici americane au fost aplicate cu succes, după Al Doilea Război Mondial în alte țări, și-au dat seama că această concepție este eronată. Ei au observat că multe companii care acționau în alte țări decât cea de origine, întâmpină dificultăți în aplicarea unor practici manageriale din SUA. Cu toate că practicienii în domeniul managementului încercau să studieze condițiile de aplicabilitate a practicilor manageriale americane, în alte contexte, mulți teoreticieni continuau în tradiția etnocentrică, ignorând rolul culturii, a particularităților contextuale.

Influența managemen- tului japonez

Între evenimentele care au condus la dezvoltarea cercetărilor în acest domeniu, se numără, poate în primul rând, rezultatele obținute de către managementul firmelor japoneze, spre sfârșitul anilor '60 și începutul anilor '70. În aceste condiții tot mai multe personalități, mai ales din domeniul învățământului au început să studieze sistemul de management japonez. Rezultatul acestor studii a condus la concluzia că japonezii nu au copiat sistemul de management din SUA, ci au dezvoltat un sistem adaptat propriului mediu natural și cultural. În astfel de condiții a crescut foarte mult interesul pentru studiul culturii și a influenței acesteia asupra managementului organizațiilor.

34.1.3. Rolul managerului în cadrul în cadrul afacerilor internaționale

Conceptul de afaceri internaționale

Pentru a fi competitive, întreprinderile trebuie să-și dezvolte activitățile internaționale, capacitatea de a acționa și în alte contexte decât cel național, ceea ce presupune ca acestea să facă investiții și în alte țări, să-și dezvolte afaceri internaționale.

Prin *afaceri internaționale* trebuie să se înțeleagă *ansamblul activităților desfășurate cu scopul obținerii de profit, care însă depășesc granițele naționale ale unei țări.*

Implicarea managerilor în afacerile internaționale

Implicarea managerilor în afacerile internaționale se poate face în mai multe situații, în raport de compania la care lucrează, de domeniul în care funcționează managerul respectiv și în funcție de context.

O reprezentare grafică a mediului în care acționează managerii implicați în afacerile internaționale și a influenței variabilelor de mediu asupra acestor roluri este redată în figura 34.2.



Fig.34.2. Mediul în care acționează managerii implicați în afaceri internaționale

După cum reiese din figura 34.2, managerul unei filiale a unei companii transnaționale, sau multinaționale, acționează într-un mediu operațional caracterizat printr-o cultură organizațională specifică, anumite reglementări, anumite calități de care dispune personalul ș.a.m.d.

Pe lângă aceste particularități ale mediului operațional, activitatea managerului, deci rolurile sau funcțiile îndeplinite de către acesta sunt influențate de particularitățile mediului național în care funcționează respectiva filială, mediu caracterizat printr-o anumită competiție locală, o anumită cultură națională și

anumite particularități de natură economică tehnică, tehnologică, politică, ecologică etc. În sfârșit, rolurile îndeplinite de managerul implicat în afaceri internaționale sunt influențate de mediul internațional, prin tendințele generale care se manifestă în legătură cu dezvoltarea, prin caracteristicile competiției pe plan mondial și prin raporturile dintre companiile transnaționale și mediile naționale în care acestea au filiale.

Toate aceste variabile de la nivel microeconomic, macroeconomic și mondoeconomic influențează modul de exercitare a funcțiilor managementului: *prevederea, organizarea, coordonarea, antrenarea și controlul*.

Spre exemplu, în domeniul exercitării funcției de prevedere, elaborarea strategiilor într-un anumit mediu național, în care funcționează o filială a unei multinaționale, depinde de percepția populației din țara respectivă asupra timpului, de tendința populației spre o orientare pe termen mai lung sau mai scurt, de atitudinea oamenilor din țara respectivă față de natură ș.a.m.d.

Referitor la funcția de organizare, managerii implicați în afaceri internaționale trebuie să soluționeze cel puțin două tipuri de probleme. Pe de o parte trebuie să soluționeze structurarea filialelor în așa fel încât să se asigure o bună colaborare între acestea, indiferent în care mediu național funcționează, iar pe de altă parte să organizeze activitățile în cadrul unei filiale, în funcție de modul specific de a face afaceri al oamenilor din mediul național în care funcționează respectiva filială.

Exemplele pot continua și pentru celelalte funcții ale managementului care vor fi influențate de caracteristicile mediului operațional, național și internațional. Aceste influențe trebuie studiate, cunoscute, pentru ca managerii să-și îmbunătățească munca lor, ceea ce ne conduce spre un domeniu nou de cercetare, cel al managementului comparat internațional.

Manager la o filială a unei companii multinaționale

Una dintre situațiile în care managerul este implicat în afaceri internaționale constă în funcționarea sa la o filială a unei companii multinaționale, implantată într-un context diferit de sediul central.

Managerul implicat în afaceri internaționale trebuie să se adapteze unui mediu extern dinamic, fiecare situație nou creată necesitând anumite calități de care trebuie să dispună respectivul manager. Deci, dacă în general activitatea desfășurată de către manageri este foarte complexă și dificilă în mediul național, din care face parte, aceasta este cu atât mai complexă într-un mediu internațional. Dificultățile suplimentare pentru un manager implicat în afaceri internaționale provin din diferențele de tradiții, de etică a muncii, în general de diferențele de cultură.

Coordonator de activități internaționale

O altă situație de implicare a managerului în afaceri internaționale este atunci când funcționând în țara de origine, el coordonează activități care se desfășoară în alte țări, în alte culturi. Orice manager implicat în afaceri internaționale acționează într-un mediu operațional al întreprinderii, influențat de anumite reguli, de o anumită etică, de o anumită cultură organizațională. În același timp activitatea lui va fi influențată și de particularitățile mediului național în care este implantată afacerea respectivă, particularități generate de competiția internă, de specificul cultural, de sistemul politic, contextul economic și nivelul tehnic și tehnologic. Totodată activitatea managerului internațional va fi influențată și de mediul internațional, prin ritmurile generale de dezvoltare a anumitor domenii, de competiția pe plan mondial sau de relațiile filialei respective cu alte companii de pe plan mondial.

Negociator cu furnizorii din alte țări

De asemenea, implicarea în afacerile internaționale se poate face și atunci când un manager se deplasează în alte țări pentru a negocia cu furnizorii, beneficiarii sau cu partenerii de afaceri din diferite țări. Potrivit concepției asupra managementului internațional, managerul care acționează în afaceri internaționale îndeplinește aceleași roluri, exercită aceleași funcții ale managementului, ca și într-o companie națională. Deosebirea constă în faptul că managerul internațional exercită aceste funcții într-un mediu multicultural sau transnațional.

Mediul multicultural se întâlnește atunci când managerul este pus în situația de a conduce grupuri formate din persoane aparținând mai multor culturi. Astfel de grupuri se pot întâlni și în cadrul companiilor naționale, în care lucrează persoane care provin din mai multe culturi. Este suficient să ne gândim la o întreprindere americană în care pot să lucreze mexicani, chinezi, japonezi, portoricani, americani etc.

Mediul transnațional se întâlnește în cadrul companiilor transnaționale, a căror activitate se desfășoară în mai multe țări.



Fig. 34.3. Variabilele care au influențat managementul comparat internațional

34.1.4. Variabilele care au influențat apariția și dezvoltarea managementului comparat internațional

Așa cum am mai menționat, majoritatea cercetătorilor din domeniul managementului au pornit de la premisa universalității managementului, căutând „soluția cea mai bună” de a conduce, care să poată fi aplicată în orice întreprindere, din orice context cultural. Mult mai târziu, sub influența abordării sistemice, dar mai ales a abordării contextuale, teoreticienii și chiar practicienii din domeniul managementului au ajuns la concluzia că managementul se practică diferit în cadrul fiecărei țări, că are rezultate diferite. Așa se explică preocupările pentru cunoașterea managementului din diferite țări, din diferite culturi, pentru analiza acestuia cu scopul evidențierii cauzelor succeselor obținute de întreprinderile din țările dezvoltate. Erau primele preocupări din domeniul managementului comparat internațional.

Necesitatea apariției și dezvoltării managementului comparat internațional se explică prin mai multe variabile, dintre acestea cele mai semnificative sunt prezentate în figura 34.3.

Studiul managementului din țările dezvoltate

Dacă întreprinderile dintr-o anumită țară sunt bine conduse, acestea produc o valoare adăugată mare, ceea ce contribuie la dezvoltarea de ansamblu a țării respective. În astfel de condiții, *studiul teoriei și practicii manageriale din aceste țări dezvoltate*, cu scopul utilizării lor de către managerii din țările mai puțin dezvoltate, constituie o motivație pentru abordările de management comparat internațional, deci justifică necesitatea acestui domeniu de studiu.

Numeroși specialiști au realizat studii comparative, prin prisma variabilelor economice, prin care au încercat să explice nivelul de dezvoltare al unor țări ca Japonia, Hong Kong, Singapore, Taiwan sau Coreea de Sud, în cadrul cărora au fost relevate și o serie de elemente specifice managementului.

Spre exemplu, majoritatea managerilor ar vrea să știe cum a reușit firma Matsushita să evolueze în două decenii, de la o întreprindere de mărime medie, care fabrica produse electrice pentru piața internă japoneză, la o întreprindere de talie mondială și lider necontestat în domeniul produselor electronice de larg consum. Sau, cum a reușit firma suedeză Ericsson să-și întărească poziția de lider în domeniul foarte dinamic al telecomunicațiilor. Sau, cum a reușit Procter & Gamble (P&G) să se impună pe piața internațională după război.

**Nevoia
companiilor de
internaționa-
lizare a
activității**

Necesitatea managementului comparat internațional este justificată și de *nevoia companiilor a-și internaționaliza activitatea și implicit de a conduce activități în diferite țări sau culturi*. În general, întreprinderile care dispun de potențial financiar, material și uman se pot dezvolta și mai mult prin desfășurarea unor activități de producție, comerciale etc. în afara granițelor țării de origine, pentru a beneficia de producția în cantități mai mari. Indiferent de forma de organizare pe care au adoptat-o (multinațională, internațională, mondială sau transnațională), aceste întreprinderi au fost nevoite să atragă personal din mai multe țări, din mai multe culturi. Or, este cunoscut faptul că oamenii au comportamente diferite în funcție de cultura de care aparțin, comportamente care trebuiau să fie cunoscute, ceea ce presupunea o cercetare în acest domeniu al managementului comparat internațional.

**Lărgirea sferei
variabilelor de
studiere a
managemen-
tului**

Lărgirea sferei variabilelor prin care se studiază procesele de management a impus de asemenea necesitatea managementului comparat internațional. Aceasta pentru că, cu cât numărul de variabile prin prisma cărora se explică procesele de management este mai mare, cu atât concluziile la care se ajunge sunt mai valoroase și au o aplicabilitate mai mare. Dacă se iau în considerare numai variabilele comportamentale, atât de diferite de la o cultură la alta, de la o țară la alta, se poate justifica preocuparea numeroșilor psihologi, sociologi pentru astfel de studii, care au fost extinse și asupra practicii manageriale din diferite țări.

**Nevoia oame-
nilor de a avea
ceva mai bun**

Conturarea și dezvoltarea managementului comparat internațional se justifică și prin *nevoia generală a oamenilor de a avea ceva mai bun decât au deja*. Această nevoie se manifestă

și în domeniul managementului, ca și în alte domenii de activitate. Managerii din toate întreprinderile, dar mai ales din cele care obțin rezultate inferioare altora sunt tentați în permanență să-și îmbunătățească munca lor, să obțină rezultate superioare. Pentru a cunoaște modalități noi de a prevedea, a organiza, a coordona, a antrena sau a controla este necesar să se facă cercetări și în alte culturi pentru a evidenția asemănările și diferențele, deci să se facă cercetări în domeniul managementului comparat internațional.

Dintre toate aceste variabile un rol important revine tendinței companiilor, de orice naționalitate ar fi, de a-și internaționaliza activitățile desfășurate, pentru pătrunderea pe noi piețe.

34.2. Managementul comparat în opinia unor reprezentanți de seamă

Încă din 1969 Hans Schollhammer a subliniat necesitatea unor sintetizări și a unor clarificări ale diferitelor orientări din managementul comparat⁴⁶¹. El a realizat o clasificare a orientărilor privind studiul proceselor de management într-o viziune transculturală. În acest context s-au formulat mai multe definiții privind managementul comparat.

Farmer R.N.

Una dintre aceste definiții ale managementului comparat aparține lui R.N. Farmer care considera că:

“managementul comparat reprezintă studiul și analiza managementului în diferite medii și rațiunile pentru care întreprinderile obțin rezultate diferite în diferite țări”⁴⁶².

Așa cum reiese din definiția dată, R.N. Farmer vedea managementul ca un element important care influențează creșterea economică și sporirea productivității muncii. Dezvoltarea economică impune transferul de tehnologii, de capital și de cunoștințe. Dar, oricât de importante ar fi acestea este recunoscut faptul că avantajul în domeniul cunoștințelor de management este esențial, adesea fiind considerat ca elementul hotărâtor în creșterea productivității muncii.

Pentru că adesea în SUA, managementul este considerat ca un sistem standard, mulți specialiști din această țară consideră problemele managementului comparat ca un transfer de cunoștințe din managementul american în alte țări, mai mult sau mai puțin dezvoltate. Managerii din Europa, în majoritatea lor, nu își îndreaptă atenția spre managementul din Japonia, spre exemplu, unde ar găsi mai ușor cunoștințe de management transferabile, ci

⁴⁶¹ H.Schollhammer – „The Comparative Management Theory Jungle”. Academy of Management Journal Vol.12, Noi.1, 1969

⁴⁶² Farmer R.N. – în J.W. McGuire (ed), *Contemporary Management Issues and Viewpoints* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1974)

spre SUA de unde adoptă practici manageriale (planificare strategică, descentralizarea, adoptarea deciziilor etc.), chiar dacă aceste practici se potrivesc mai puțin contextului din unele țări europene.

Definiția dată de R.N. Farmer managementului comparat, în opinia noastră, nu evidențiază suficient scopul cercetărilor din acest domeniu, acela de a identifica similarități și diferențe între procesele, metodele și tehnicile de management, care să favorizeze transferul de cunoștințe din acest domeniu între țări. Apoi, această definiție nu limitează preocupările în problematica managementului, prin aceea că se urmărește studiul rațiunilor pentru care întreprinderile obțin rezultate diferite, dar aceste rațiuni pot fi nu numai de natură managerială.

Ragu Nath

O altă definiție a fost dată de Ragu Nath, în care se precizează că:

„managementul comparat, în sens larg, se concentrează asupra similarităților și diferențelor dintre sistemele de management și de afaceri din contexte diferite”⁴⁶³.

Comparațiile, în opinia autorului, pot fi făcute între organizațiile profitabile și cele non-profit, între o ramură prelucrătoare și una de servicii, între organizațiile mari și cele mici, între companii competitive și cele mai puțin competitive și între țările dezvoltate și cele în curs de dezvoltare.

Potrivit acestei definiții, sfera de cuprindere a domeniului managementului comparat se extinde și asupra problematicii afacerilor în general, nu numai asupra managementului. De asemenea, conform definiției date de Ragu Nath, în domeniul managementului comparat intră și analizele comparative din cadrul aceleiași culturi sau țări, dintre diferitele întreprinderi, atât prin prisma managementului, cât și a rezultatelor economico-financiare.

Edwin L. Miller

Acest domeniu de studiu a fost definit mult mai adecvat de către Edwin L. Miller, care considera că:

„managementul comparat cuprinde studiul fenomenelor de management între țări sau culturi, prin concentrarea asupra detectării, identificării, clasificării, măsurării și interpretării similarităților și deosebirilor privind procesele, conceptele și tehnicile de management”⁴⁶⁴.

Definiția dată de E.L. Miller scoate în evidență trei elemente definitorii pentru obiectul de studiu al manage-

⁴⁶³ Nath R. – *Comparative Management. A Regional View*, Bolinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, 1988

⁴⁶⁴ Miller E.L. - *Comparative Management Conceptualization: An Assesment*, în *Advences in International Comparative Management, Vol. I*, 1984

mentului comparat și anume:

- concentrarea asupra proceselor, conceptelor și tehnicilor de management, ceea ce limitează sfera de cuprindere numai la teoria și practica managementului;
- comparația trebuie făcută între țări sau culturi;
- obiectivul comparației îl constituie evidențierea atât a similarităților, cât și a deosebirilor dintre procesele, conceptele și tehnicile de management.

Considerăm că E.L.Miller a dat o definiție mai completă a domeniului managementului comparat, dar nu argumentează suficient de ce comparația între procese, concepte și tehnici de management trebuie să se facă numai între țări sau culturi. Este firesc să ne punem o astfel de întrebare, pentru că, spre exemplu, și atunci când se face o analiză comparativă a modului de organizare structurală între întreprinderi din aceeași țară sau cultură, dar din domenii diferite (industrie, construcții, comerț etc.) se pot evidenția asemănări și deosebiri, deci reprezintă tot un studiu comparativ de management. Poate mai corect ar fi să se precizeze că este vorba de domeniul „managementului comparat internațional”.

Acest aspect a fost sesizat de către unii specialiști, care au precizat în definițiile lor termenul de management comparat internațional.

Stanbury J.A.C.

O definiție a acestui domeniu a fost dată de J.A.C. Stanbury, care considera că:

„managementul comparat internațional constă, în primul rând în identificarea și interpretarea transculturală a similarităților și deosebirilor dintre diferite medii și procese de management. Apoi, aceste informații sunt utilizate de către manageri pentru a deveni mai eficienți în afacerile pe care le fac în alte culturi decât cea din care provin”⁴⁶⁵.

Această definiție scoate în evidență mai bine sfera preocupărilor din domeniul comparabilității proceselor de management din diferite culturi, din diferite țări, care să stea la baza transferului de cunoștințe din acest domeniu. În definiția dată se precizează și scopul evidențierii asemănărilor și deosebirilor, acela de a folosi managerilor, pentru ca aceștia să fie mai eficienți în afacerile pe care le fac în alte culturi decât cultura lor proprie.

Cu toate acestea se poate aprecia că definiția lasă loc la

⁴⁶⁵ Harbinson F. - *Management in the Industrial World*. New York: McGraw-Hill, 1959
C.A.Myers

interpretări ale domeniului de cercetare, în sensul că, spre exemplu, se pot elabora și studii din care să rezulte asemănări și diferențe dintre diferite medii naționale, culturale, ceea ce în opinia noastră nu reprezintă cercetări de management comparat. Apoi, cercetările, potrivit definiției se rezumă numai la procesele de management, adică practica managerială, fără a viza și conceptele, principiile, deci teoria în domeniul managementului.

34.3. Managementul comparat în opinia autorului prezentei lucrări

Definirea managementului comparat internațional

Managementul comparat internațional este reprezentat de studiul conceptelor, proceselor, metodelor și tehnicilor de management din mai multe țări, din mai multe culturi, cu scopul identificării, interpretării și caracterizării asemănărilor și deosebirilor dintre acestea, a universalității lor și a posibilităților de transfer a cunoștințelor de management între aceste țări și /sau culturi, în vederea creșterii eficacității muncii managerilor.

Managementul comparat internațional presupune ca cercetările din acest domeniu să:

- aibă ca obiect conceptele, procesele, metodele și tehnicile de management, deci teoria și practica managerială;
- se realizeze în două sau mai multe țări, sau culturi;
- urmărească identificarea asemănărilor și deosebirilor dintre sistemele de management din culturile sau țările analizate;
- identifice cazurile de universalitate și cele de specific cultural;
- urmărească transferul cunoștințelor din domeniul managementului, cu scopul creșterii eficienței muncii managerilor.

O astfel de definiție a managementului comparat internațional lasă loc pentru preocupările de analize comparative în domeniul managementului care se pot face în cadrul aceleiași culturi, aceleiași țări, dar între domenii, ramuri, subramuri diferite de activitate, care prezintă anumite particularități, în acest caz având de a face cu domeniul managementului comparat.

Definirea managementului comparat

Managementul comparat fiind reprezentat de studiul, proceselor, metodelor și tehnicilor de management, din diferite domenii sau organizații, în vederea evidențierii asemănărilor și diferențelor, a adaptării acestora la condițiile specifice, cu scopul creșterii eficacității muncii managerilor.

Astfel de cercetări din domeniul managementului comparat internațional sunt utile nu numai managerilor care lucrează în afaceri internaționale, ci și celor care lucrează în

întreprinderi naționale, în cadrul cărora însă nu sunt folosite cele mai performante metode și tehnici de management. De asemenea, cercetările din acest domeniu pot conduce la dezvoltarea teoriei managementului pe plan mondial și implicit la o îmbunătățire a practicii manageriale din toate țările.

Un alt concept folosit frecvent, mai ales când se fac referiri la afacerile internaționale, este cel de management internațional.

Definirea managementului internațional

Managementul internațional constă în exercitarea funcțiilor managementului de prevedere, organizare, coordonare, antrenare și control-reglare, într-un mediu multinațional, multicultural sau transcultural.

O clarificare a conceptului de management comparat, de management comparat internațional și de management internațional prezintă importanță atât pentru practica managementului, cât și pentru teoria din acest domeniu. Fără o înțelegere corectă a acestor concepte se pot irosi resurse materiale, financiare, dar mai ales umane de o înaltă calificare în cercetări care nu-și vor găsi utilitatea practică sau teoretică.

Evident că întotdeauna există diverse opinii și asupra acestor concepte, ca și asupra altora din acest domeniu, dar cel puțin în cadrul acestui material toate problemele vor fi explicitate prin prisma conceptelor precizate mai sus.

34.4. Retrospectiva managementului comparat internațional

Managementul comparat internațional este un domeniu de cercetare relativ nou, în rândul disciplinelor care au ca obiect de studiu teoria organizației. Printre primii care au abordat acest domeniu de cercetare au fost universitarii, care au simțit nevoia unor clarificări asupra diferențelor care apar în teoria și practica managementului în diferite țări sau chiar zone geografice.

34.4.1. Etapele procesului de dezvoltare a managementului comparat internațional

Procesul de cristalizare și dezvoltare a cercetărilor în domeniul managementului comparat este structurat de către specialiști, în general, în câteva etape principale.

Între 1965 – 1972, primul avânt în dezvoltarea domeniului

O primă etapă, cuprinsă aproximativ între anii 1965 și 1972, se caracterizează printr-un avânt al cercetărilor în acest domeniu, marcat de elaborarea de cercetări, apariția a numeroase publicații, introducerea în școlile de management, în special din SUA a unor cursuri de management comparat. Specialiștii asimilează această perioadă cu prima „explozie” în

acest domeniu de cercetare, cu remarcabile efecte favorabile dezvoltării acestui domeniu. Astfel de cercetări au fost elaborate în primul rând în SUA, dar și în Marea Britanie, între acestea numărându-se și cele ale profesorilor Lawrence și Lorsch⁴⁶⁶ din 1969, ale lui Farmer și Richman⁴⁶⁷, ale lui Harbinson și Myers⁴⁶⁸, ale lui Boddewyn⁴⁶⁹, ale lui Ajiferuke și Boddewyn⁴⁷⁰, ale lui Barrett și Bass⁴⁷¹, sau ale lui Davis⁴⁷².

Între 1972 –
1980,
o perioadă de
relativă
stagnare

După această perioadă se înregistrează o oarecare stagnare, prin diminuarea interesului, mai ales din partea universitarilor, pentru acest domeniu de cercetare. Așa cum arăta R. Farmer⁴⁷³ această relativă stagnare se explică, pe de o parte, prin creșterea, în această perioadă, a numărului și importanței școlilor de afaceri din SUA, ceea ce a concentrat eforturile profesorilor către problematica managementului general și a altor discipline din planul de învățământ, iar, pe de altă parte, datorită costurilor ridicate ale studiilor de management comparat, au fost reduse finanțările în acest domeniu, ceea ce a făcut și fundația FORD.

La toate acestea s-a adăugat și atitudinea nefavorabilă, pentru astfel de cercetări, a unor manageri din companiile multinaționale, americane mai ales, care considerau adesea irelevante cunoștințele de management comparat. Ei aveau convingerea că nu este nevoie să se știe prea mult despre alte țări și alte culturi, deoarece ei puteau să dispună oricând, în cadrul culturilor străine în care acționau, de persoane pregătite, adesea cu MBA, în școlile de afaceri americane. Trebuie subliniat că mulți dintre specialiștii în management comparat, proveneau din țări în care se experimentau o serie de probleme din domeniul managementului.

⁴⁶⁶ Lawrence P.R., Lorsch J.W. - *Organization and Environment*. Homewood III: Irwin, 1969

⁴⁶⁷ R.N.Farmer, B.M.Richman - *Comparative Management and Economic Progress*. Homewood, III: Irwin, 1965

⁴⁶⁸ F.Harbinson, C.A.Myers - *Management in the Industrial World*. New York: McGraw-Hill, 1959

⁴⁶⁹ Boddewyn J. - *Comparative Concepts in Management, Administration and Organization*, New York: New York University Graduate School of Business, Mimeo, 1966

⁴⁷⁰ M.Ajiferuke, J.Boddewyn - Culture and Other Explanatory Variables in *Comparative Management Studies*. Academy of Management Journal, 35, 1970

⁴⁷¹ Barrett G.V., Bass B.M.- *Comparative Surveys of Managerial Attitudes and Behavior in Management Thinking Research and Training*, New York, 1970

⁴⁷² Davis S.M. - *Comparative Management: Cultural and Organizational Perspectives*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1971

⁴⁷³ R.N.Farmer - *Advances in International Comparative Management. Vol I*, 1984

După 1980, o nouă perioadă de avânt în dezvoltarea managementului comparat internațional

După această perioadă de relativă stagnare, în care au fost însă remarcate și unele evoluții pe plan calitativ, aproximativ după anul 1980, s-a înregistrat o altă perioadă de avânt, unii specialiști vorbeau de o nouă „explozie” a preocupărilor din acest domeniu al managementului comparat. Așa cum am menționat mai sus, orientarea specialiștilor către acest domeniu s-a datorat și succeselor obținute de unele țări, între care în primul rând se numără Japonia. Tendința spre cunoașterea cauzelor performanțelor acestor țări, a managementului practicat în întreprinderile care devin din ce în ce mai competitive pe plan mondial, a orientat atenția spre cercetările de management comparat.

În această ultimă perioadă apar numeroase cărți de referință, între care cele ale lui Hofstede⁴⁷⁴, Harris și Moran⁴⁷⁵, Farmer și McGoun⁴⁷⁶, Nath⁴⁷⁷, sau Adler⁴⁷⁸. Prin aceste lucrări, precum și prin alte cercetări de specialitate se conturează principalele curente și orientări în domeniul managementului comparat, demonstrându-se utilitatea teoretică și practică a acestuia.

Prin aceste cercetări din domeniul managementului comparat, dispărea practic monopolul SUA asupra creativității în domeniul teoriei și practicii manageriale. Se marca astfel începutul pentru ca și managerii și teoreticienii americani în domeniul managementului, să învețe că managementul nu se practică în abstract, ci într-un context cultural, social, juridic și economic, specific fiecărei țări, că managementul american nu este universal, că ceea ce în SUA funcționează foarte bine, este posibil ca în altă țară să nu conducă la aceleași rezultate bune.

34.4.1. Școlile (orientările) de management comparat internațional

În procesul de cristalizare și dezvoltare a managementului comparat internațional, s-au conturat o serie de curente de gândire, privind abordarea problematicii acestui domeniu. Aceste orientări au fost caracterizate prin prisma variabilelor care au fost luate în considerare, cu preponderență, în evidențierea asemănărilor și/sau deosebirilor între conceptele, procesele, metodele și tehnicile de management din diferite contexte, precum și a relațiilor dintre aceste variabile.

⁴⁷⁴ G.Hofstede - *Culture's Consequences: National Differences in Thinking and Organizing*. Beverly Hills, Calife: Sage, 1980

⁴⁷⁵ Harris Philip, Moran T.Robert - *Managing Cultural Differences*, Houston: Gilt, 1979

⁴⁷⁶ Farmer R., McGoun E. - *Advances in International Comparative Management, Vol.I (1984), Vol. II (1986), Vol. III (1988)*

⁴⁷⁷ R.Nath - *Comparative Management. A Regional View*, Bolinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, 1988

⁴⁷⁸ Adler Nancy - *"Cross-cultural Management Research: The Ostrich and the Trend"*, Academy of Management Review 8(3): 226-32, 1983

34.4.1.1. Tipologia școlilor de management comparat internațional

Curente de gândire sau orientările în abordarea problematicii managementului comparat au fost grupate în funcție de variabilele luate în considerare, în mod diferit de la un autor la altul, identificându-se astfel mai multe grupări ale acestora.

A. Gruparea făcută de către H. Schollhamer

O primă grupare și caracterizare a acestor orientări, sau școli de management comparat a fost făcută de către H. Schollhamer⁴⁷⁹, în 1969, când a identificat patru orientări (școli), și anume:

- școala socio-economică;
- școala ecologică;
- școala comportamentală;
- școala eclectic-empirică.

Școala socio-economică

Școala (orientarea) socio-economică se caracterizează prin aceea că grupează toate preocupările, în care se scoate în evidență importanța managementului pentru dezvoltarea economică. În opinia specialiștilor cuprinși în această școală, rolul hotărâtor în dezvoltarea economică și în general în dezvoltarea unei societăți îl are managementul practicat la toate nivelurile ierarhice ale societății respective. În general specialiștii cuprinși în această orientare sunt cei care consideră teoria și practica managerială ca fiind universal valabilă și care sunt interesați în primul rând de dezvoltarea economică a unor țări.

Școala ecologică

Școala (orientarea) ecologică grupează toate preocupările specialiștilor prin care se relevă importanța factorilor de mediu extern, a factorilor ecologici, pentru procesele de management. Acești specialiști, grupați în școala ecologică, identifică mai multe variabile de mediu care influențează practicile manageriale și în ultimă instanță rezultatele și eficiența organizației. Cele patru categorii de constrângeri de mediu, cu impact asupra eficienței organizațiilor sunt:

- caracteristicile sociologice ale mediului, inclusiv atitudinile și valorile umane dominante;
- caracteristicile educaționale ale societății, cuprinzând nivelul și calitatea sistemului educativ, sistemul politic și legislativ al țării și structura economiei naționale.

Școala comportamentală

Școala (orientarea) comportamentală, în opinia lui Schollhamer, grupează toate preocupările și implicit autorii acestora, prin care se evidențiază comportamentul managerilor și executanților în diferite culturi, în diferite țări. Probleme ca stilul de management, motivarea și atitudinea în muncă,

⁴⁷⁹ H.Schollhamer - "The Comparative Management Theory Jungle". Academy of Management Journal Vol. 12 No.1, 1969

satisfacția la locul de muncă, în diferite țări sau culturi, reprezintă preocupări în conceptualizarea managementului comparat din cadrul acestei orientări.

Școala eclectic-empirică

Școala eclectic-empirică grupează cercetări empirice asupra unor teorii și modele care nu au legături între ele și ale căror rezultate conduc la imposibilitatea unor analize comparative.

B. Gruparea făcută de către Edwin Miller

O altă clasificare a școlilor (orientărilor) privind modul de abordare a managementului comparat a fost făcută de către Edwin Miller⁴⁸⁰, care grupează curentele de gândire, manifestate pe plan mondial în trei:

- școala dezvoltării economice și a mediului;
- școala comportamentală;
- școala contingency.

Școala dezvoltării economice și a mediului

Școala dezvoltării economice și a mediului este constituită, în opinia lui E. Miller, din ansamblul preocupărilor prin care se scoate în evidență influența managementului asupra dezvoltării economice și influența mediului asupra managementului, în diferite contexte sau culturi. Ea reprezintă o combinație dintre primele două școli evidențiate de către H. Schollhamer, adică școala socio-economică și școala ecologică.

Școala comportamentală

Școala comportamentală grupează preocupările privind influența comportamentului managerilor și executanților, asupra proceselor de management din diferite culturi sau țări. Această grupare este sinonimă cu cea evidențiată și de către H. Schollhamer.

Școala contingency

Școala contingency este constituită, în opinia lui E. Miller, de ansamblul preocupărilor prin care se încearcă să se explice similaritățile și deosebirile prin prisma relațiilor dintre întreprindere, management și mediu, în diferite contexte naționale sau culturale.

C. Gruparea făcută de către Raghu Nath

O clasificare mai recentă a orientărilor în domeniul managementului comparat a fost făcută de către Raghu Nath⁴⁸¹, identificând următoarele grupări:

- școala dezvoltării economice;
- școala mediului;
- școala comportamentală;
- școala sistemelor deschise;

⁴⁸⁰ E.L. Miller - *Comparative Management Conceptualization: An Assesment*, în *Advences in International Comparative Management*. Vol. I, 1984

⁴⁸¹ R. Nath - *Comparative Management. A Regional View*, Bolinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, 1988

- *școala centrată pe rolul culturii.*

Considerând această ultimă clasificare a școlilor de management comparat internațional, ca fiind cea mai semnificativă din punctul de vedere al ideilor susținute de către cercetătorii din acest domeniu, în continuare vom încerca o prezentare sintetică a caracteristicilor și reprezentanților fiecăreia dintre aceste școli identificate de către Raghu Nath.

a. Școala dezvoltării economice

Reprezentanți:
Harbinson și
Myers

Conturată în anii '50, această orientare în dezvoltarea managementului comparat este cel mai bine reprezentată de lucrările lui *F.Harbinson și C.A.Myers*⁴⁸², ca o abordare macroeconomică în care se subliniază influența managementului asupra dezvoltării economice. Ei considerau că fiecare tip de societate, de la cea feudal-agrară, la cea democratică industrializată, dispune de o filosofie specifică privind modul în care managementul influențează dezvoltarea economică.

Se cercetează
influența
managemen-
tului asupra
dezvoltării
economice

O altă particularitate a lucrărilor care se încadrează în acest curent de gândire, constă în considerarea teoriei și practicii managementului ca fiind universal valabile, aplicabile în orice organizație, indiferent de cultura în cadrul căreia funcționează. Cercetătorii grupați în acest curent de gândire consideră în studiile de management comparat trebuie să se evidențieze influențele managementului din diferite țări sau culturi asupra dezvoltării economice a țării respective. În multe cazuri, analizele comparative se fac mai mult prin prisma performanțelor economice, decât prin prisma managementului practicat în cadrul țărilor analizate.

Principalul merit al acestor cercetări constă în faptul că ele reprezintă un pionierat în domeniul managementului comparat, iar între limitele acestora pot fi evidențiate, limitarea la o abordare macroeconomică și ignorarea managementului de la nivelul organizațiilor, precum și considerarea managementului ca având aplicabilitate universală.

b. Școala mediului

Reprezentanți:
Farmer și
Richman

Această abordare este cel mai bine reprezentată de lucrările a doi reprezentanți de seamă ai managementului comparat, și anume *R. Farmer și B. Richman*⁴⁸³. Acest curent

⁴⁸² F.Harbinson, C.A.Myers - *Management in the Industrial World*. New York: McGraw-Hill, 1959

⁴⁸³ R.N.Farmer, B.M.Richman - *Comparative Management and Economic Progress*. Homewood, III:

**Se cercetează
influența
mediului asupra
managementului**

de gândire în abordarea managementului comparat prinde contur în jurul anilor '60, aproape toate cercetările realizându-se la nivel macroeconomic.

Caracteristica de bază a acestei școli o reprezintă concepția reprezentanților că eficiența managementului este o funcție a factorilor de mediu extern de natură socio-culturală, economică, politică și educațională.

În opinia reprezentanților acestei școli, orice cercetare de management comparat trebuie să evidențieze asemănările și diferențele între managementul din diferite medii, prin prisma legăturilor dintre mediul extern organizațiilor și activitățile desfășurate în cadrul acestora. Atât diferențele dintre mediile externe ale organizațiilor, cât și diferențele dintre modalitățile de influență ale managementului de către variabilele de natură economică, tehnică, educațională etc. trebuie studiate, analizate, pentru a înțelege managementul din contextele respective. Abordările în domeniul managementului, caracteristice acestei școli se limitează tot la nivel macrosocial, ignorând managementul de la nivelul organizațiilor și variabilele endogene din cadrul acestora.

Un merit al cercetărilor cuprinse în acest curent de gândire constă în identificarea mediului ca element de diferențiere în domeniul managementului, dar o mare limită constă în abordarea relațiilor dintre organizație și mediu, numai într-un sens, adică dinspre mediu înspre management și nu ca o interdependență. Or, în realitate și managementul influențează caracteristicile mediului extern, prin calitatea deciziilor luate de către manageri și implicit prin rezultatele organizațiilor.

c. Școala comportamentală**Se cercetează
influența varia-
bilelor comporta-
mentale asupra
managementului**

Abordarea prin prisma comportamentelor este prima care se orientează spre nivelul microeconomic, spre întreprinderi sau organizații în general. Toate lucrările cuprinse în această școală se caracterizează prin considerarea influenței pe care o au variabile ca atitudini, credințe, sisteme de valori, modele comportamentale, filozofia managementului, asupra practicilor manageriale și asupra eficienței managementului. Majoritatea cercetărilor din domeniul comportamental au fost realizate în SUA și urmăreau explicarea modelelor comportamentale ale indivizilor sau grupurilor în cadrul organizațiilor.

Reprezentanți:
Davis, Narain,
Barrett, Nath etc.

Principalii reprezentanți ai acestei școli (Davis, Narain, Barrett, Bass, Haire, Ghiselli, Porter, Nath) s-au concentrat în cadrul lucrărilor lor, în principal asupra următoarelor aspecte:

- relația dintre caracterul profilelor naționale și anumite variabile ale comportamentale din cadrul organizațiilor (Davis, 1971; Narain, 1967);
- atitudinile și percepțiile managerilor referitoare la principalele activități și concepte de management (Barrett și Bass, 1970; Haire, Ghiselli și Porter, 1966; Ryterband și Barrett, 1970; Thiagarajan, 1968);
- Cele mai răspândite credințe, sisteme de valori și nevoi de ierarhizare dintr-o anumită societate (Davis, 1971).

Din aceste cercetări reies clar diferențele care există între culturi, prin prisma atitudinilor, credințelor, sistemelor de valori, nevoilor de ierarhizare și practicilor manageriale. Diferențe există de asemenea între diferite sub-grupuri etnice și ocupaționale dintr-o societate dată. Implicațiile majore ale acestor cercetări se regăsesc în grija cu care trebuie să se facă transferul practicilor manageriale dintr-o cultură în alta.

Multe dintre aceste cercetări prezintă unele limite. Una dintre acestea constă în faptul că în cadrul acestor studii au fost ignorate preocupările pentru măsurarea eficienței organizaționale. Apoi, în cadrul acestor cercetări nu a fost explicată noțiunea de cultură, deși diferențele au fost atribuite diferențelor culturale. În realitate aceste diferențe pot să se explice și prin variabilele contextuale diferite, cum ar fi dimensiunea întreprinderii, tehnologia utilizată, caracteristicile pieței sau condițiile politice.

d. Școala sistemelor deschise

Se cercetează
relațiile organizației
cu mediul extern

Acest tip de abordare are la bază concepția potrivit căreia, organizația este un sistem deschis, cu strânse legături cu mediul extern. Potrivit acestei concepții, organizația este o componentă a mediului, din care cauză eficiența acesteia depinde de interacțiunea dintre variabilele de mediu și activitățile desfășurate în cadrul acesteia.

Reprezentanți:
Negandhi și Prasad

Unul dintre reprezentanții acestui curent de gândire, Negandhi (1983) a descris trei tipuri de mediu: *organizațional, al agenților economici și societal*.

Prin *mediu organizațional* el înțelege *ansamblul variabilelor interne organizației, precum gradul de mărime,*

tehnologiile utilizate, climatul organizațional și resursele de capital și de personal. Acest tip de mediu se consideră ca fiind în mare parte sub controlul managerilor.

Mediul agenților economici este format din *furnizori, beneficiari, distribuitori, acționari, comunitate, guvern, care influențează eficiența organizației.* Referindu-se la acest tip de mediu, în 1971, Negandhi și Prasad au realizat cercetările lor interculturale pentru a demonstra cum aceste variabile influențează eficiența organizației.

Al treilea tip este *mediul societal*, reprezentat de *macro-mediul identificat de către R. Farmer și B. Richman în variabilele de natură economică, tehnică, educațională etc.*

Potrivit acestei orientări, cercetările în domeniul managementului comparat trebuie să surprindă asemănările și / sau diferențele dintre relațiile organizației cu mediul, dintre acestea și procesele de management din cadrul organizațiilor, în diferite contexte naționale sau în diferite țări. Principala limită a acestor cercetări, care se încadrează în această școală de management comparat, constă în insuficienta definire a variabilelor, din care cauză, rezultatele obținute, concluziile desprinse, prezintă un grad mai redus de credibilitate.

e. Școala centrată pe rolul culturii

Se cercetează influența culturii asupra managementului

În ultima perioadă, odată cu dezvoltarea domeniului managementului comparat, s-au manifestat tot mai multe încercări de a defini noțiunea de cultură. Un exemplu semnificativ este cazul lui G. Hofstede⁴⁸⁴, care caracterizează cultura prin patru dimensiuni (individualism / colectivism, distanța față de putere mare / mică, controlul incertitudinii intens / redus și masculinitate / feminitate). Asemănător acestei abordări este și cea a lui F. Trompenaars⁴⁸⁵, care considera că orice cultură poate fi caracterizată prin prisma a șapte dimensiuni, concretizate în: *universalism / particularism, individualism / colectivism, afectiv / neutru, specific / difuz, statut câștigat / atribuit, concepția asupra timpului secvențială / sincronă și relația omului cu natura de stăpânire a naturii / de armonie cu natura.*

Chiar dacă lucrările elaborate în cadrul acestei

⁴⁸⁴ G. Hofstede - *Culture's Consequences: National Differences in Thinking and Organizing*. Beverly Hills, Calife: Sage, 1980

⁴⁸⁵ Trompenaars, F. - *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*, Nicholes Brealey Publishing, London, 1993

Reprezentanți:**Ajiferuke, Boddewyn,****Hofstede și****Trompenaars**

orientări lasă un bogat material bibliografic, privind influența culturii asupra managementului, încă nu este lămurită în suficientă măsură noțiunea de cultură.

Cu toate că rolul culturii în explicarea unor comportamente din domeniul afacerilor a fost recunoscut încă de prin anii '60, conturarea unei orientări în cercetările de management comparat este de dată relativ mai recentă. M. Ajiferuke și J. Boddewyn⁴⁸⁶ au considerat în numeroase studii cultura ca o variabilă independentă, pentru a explica diferențele dintre practicile manageriale ale diferitelor națiuni. Puțini dintre autorii grupați în această școală, au încercat o definire a noțiunii de cultură. În cele mai multe cercetări, cultura este utilizată cu înțelesul de națiune, datorită faptului că se considera fiecare națiune ca având particularitățile ei culturale.

34.5. Modele de management comparat**Ce reprezintă
modelele de
management
comparat?**

Orientările din domeniul managementului comparat au influențat concepția diferiților specialiști, privind modul de abordare a acestui domeniu de studiu, de elaborare a cercetărilor.

Deși fiecare dintre specialiști are propria concepție despre modalitatea de elaborare a studiilor de management comparat, în decursul cristalizării și dezvoltării acestui domeniu de studiu au fost concretizate câteva dintre aceste concepții, sub forma unor *modele de management comparat*, sau a unor abordări cu un înalt grad de specificitate.

Modelele de management comparat și abordările majore din acest domeniu explică diversitatea studiilor întreprinse, prin prisma variabilelor luate în considerare, a interdependențelor dintre variabile, precum și a concluziilor la care s-a ajuns.

Importanța cunoașterii acestor modele, pentru cei care se implică în teoria și / sau practica managementului, rezidă în faptul că ele ușurează explicarea conținutului, a numărului de variabile etc., pe care diferite studii de management comparat le cuprind.

Fără a avea pretenția prezentării exhaustive a acestor modele, în continuare considerăm necesară descrierea celor mai semnificative dintre aceste modele și abordări majore de management comparat.

⁴⁸⁶ M. Ajiferuke, J. Boddewyn - Culture and Other Explanatory Variables în *Comparative Management Studies*. Academy of Management Journal, 35, 1970

34.5.1. Modelul FARMER – RICHMAN

Variabilele modelului

Între aceste variabile cei doi autori au considerat că trebuie stabilite o serie de realități, ceea ce a condus la conturarea unui model, al cărei reprezentare grafică⁴⁸⁷ se prezintă ca în figura 34.4.

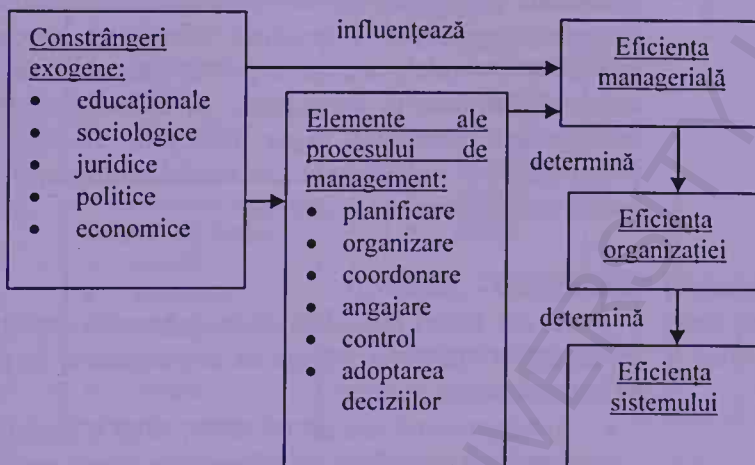


Fig. 34.4. Modelul FARMER – RICHMAN

În elaborarea modelului lor, Farmer și Richman pornesc de la următoarele concepte de bază, pe care le consideră ca puncte de referință în elaborarea cercetărilor de management comparat: *managementul organizației*, care se referă la coordonarea resurselor umane și materiale ale acesteia, *constrângerile exogene*, concretizate în ansamblul variabilelor de natură economică, juridică, politică, sociologică, educațională caracteristice mediului în care funcționează organizația, *eficiența managerială* și *eficiența organizației*.

Ei consideră constrângerile de mediu, sau exogene ca având un rol determinant prin influența pe care o au atât asupra procesului de management, prin elementele specifice ale acestuia (procese de organizare, planificare, de luare a deciziilor, etc.), cât și direct asupra eficienței manageriale. De asemenea ei considerau că eficiența managerială influențează eficiența organizației, iar aceasta la rândul ei influențează eficiența sistemului.

Evident că acest model nu a rămas singura concepție despre modul în care trebuie abordate cercetările de management comparat internațional, pentru că alți autori, reprezentanți de seamă ai acestui domeniu au realizat alte modele

⁴⁸⁷ O.Nicolescu - *Management comparat*, Editura Economică, București, 1997

Limita modelului

pornind de la variabile în parte aceleași, în parte diferite.

Din construcția modelului se observă ca managementul este considerat ca o variabilă dependentă, iar mediul ca o variabilă independentă. Lipsind feed-back-ul din partea managementului, modelul scoate în evidență viziunea unilaterală asupra fenomenelor, rolul managementului fiind, în cadrul modelului subevaluat. Numeroși specialiști au criticat acest model, care nu surprinde ansamblul de variabile care trebuie luate în considerare în cadrul cercetărilor de management comparat. Spre exemplu, H. Schollhamer consideră acest model drept „*un model ecologist, o creatură pasivă a constrângerilor externe*”.

34.5.2. Modelul NEGANDHI – PRASAD

Premisele care stau la baza modelului

Cei doi autori consideră că în elaborarea cercetărilor de management comparat trebuie să se pornească, în principal, de la următoarele premise:

- managementul are un rol activ, fiind o variabilă independentă, cu o forță de influență analoagă mediului;
- în cadrul mediului organizația joacă un rol important economic și social;
- mediul trebuie tratat diferențiat, ca mediu *organizațional*, prin care se înțelege ansamblul elementelor caracteristice organizației (mărime, resurse umane, financiare, materiale etc.), mediu *instrumental* prin care se desemnează agenții economici sau politici ale căror relații cu organizația pot fi identificate și evaluate (furnizori, consumatori, comunitatea, guvernul) și mediu *societal*, reprezentat de fenomene macrosociale (inflație, șomaj etc.).

Variabilele modelului

Reprezentarea grafică a modelului Negandhi – Prasad⁴⁸⁸ scoate în evidență importanța care trebuie acordată filosofiei managementului, care în opinia lor se concretizează în atitudinea managerilor față de salariați, furnizori, guvern etc., și se prezintă în figura 34.5.

⁴⁸⁸ O.Nicolescu - *Management comparat*, Editura Economică, București, 1997

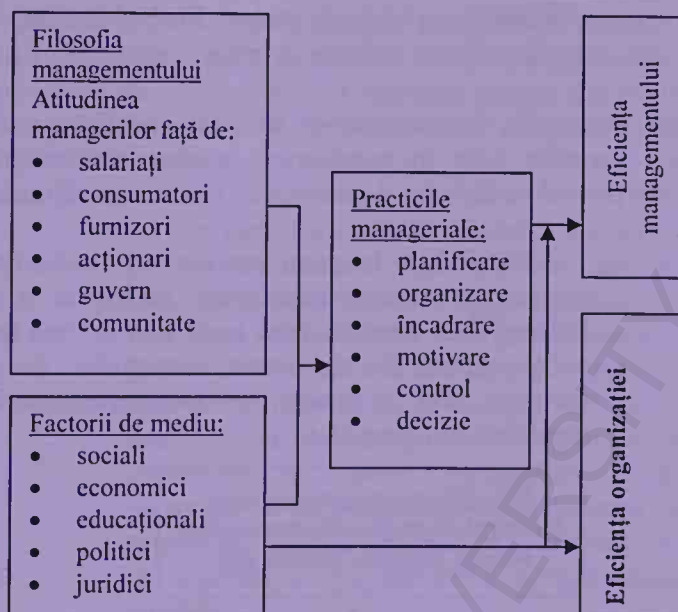


Fig. 34.5. Modelul NEGANDHI-PRASAD

În construcția modelului lor, Negandhi și Prasad au considerat că trebuie luate în considerare următoarele variabile:

- filosofia managementului, exprimată prin atitudinea pe care o au managerii față de salariați, furnizori, consumatori, guvern, etc.;
- factorii de mediu, sau constrângerile externe, care pot fi de natură economică, educațională, politică, juridică etc.;
- practicile manageriale, privind planificarea, organizarea, luarea deciziilor etc.
- eficiența managementului;
- eficiența organizației.

Între aceste variabile ei au stabilit anumite legături de influență, ceea ce a condus la conturarea modelului ce le poartă numele.

Limita modelului

Acest model caută să înlăture limitele modelului anterior, prin luare în considerare și a managementului ca o variabilă independentă, cu aceeași putere de influență ca și factorii de mediu, dar se exagerează într-o oarecare măsură influența filosofiei manageriale.

34.5.3. Modelul TUNG

Analizând modelele elaborate de către predecesorii săi, Rosalie TUNG ajunge la concluzia că acestea se caracterizează prin cel puțin două limite majore:

- supralicitarea anumitor variabile în cadrul fiecărui model, în funcție de încadrarea autorilor lor în diferite orientări, sau școli de management comparat;
- limitarea numărului de variabile și mai ales neglijarea relațiilor dintre diferitele variabile luate în considerare în descrierea modelului, deci a concepției privind modalitatea de elaborare a cercetărilor din acest domeniu.

Variabilele modelului

Pornind de la patru categorii de variabile: extraorganizaționale, intraorganizaționale, personale și de rezultate, R.Tung⁴⁸⁹ își concretizează concepția privind demersul care trebuie urmat în elaborarea cercetărilor de management comparat, într-un model, a cărei reprezentare grafică se reprezintă în figura 34.6.

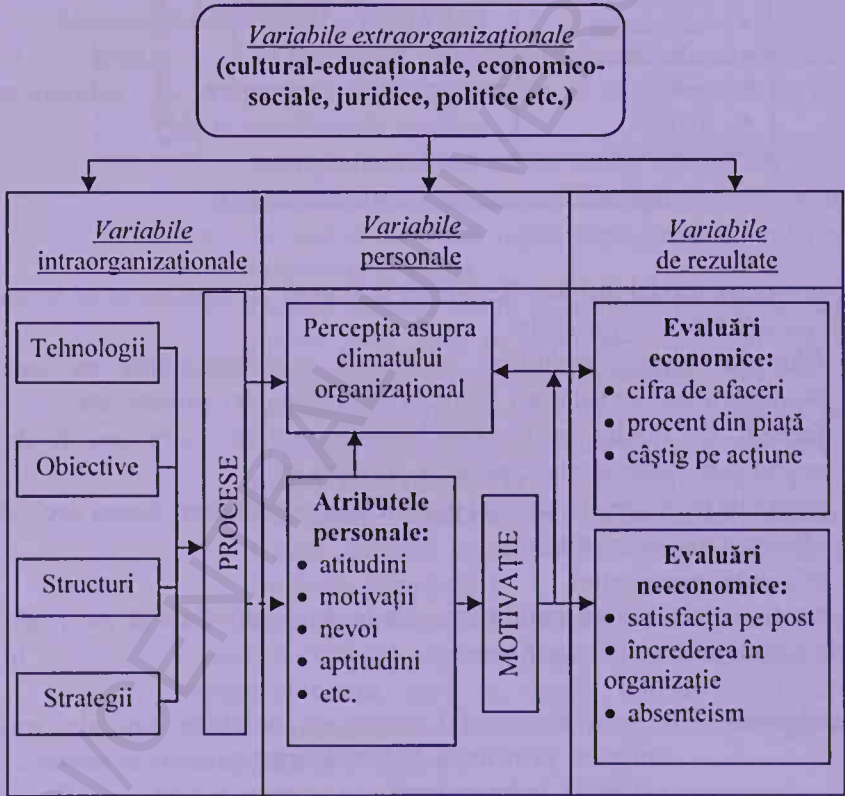


Fig. 34.6. Modelul TUNG

Variabilele extraorganizaționale influențează toate celelalte trei categorii, care se regăsesc la nivelul organizațiilor și care prezintă diferite concretizări.

⁴⁸⁹ Nancy J.Adler - Understanding the ways understanding: Cross-cultural Management Methodology Reviewed, în *Advances in International Comparative Management Vol.I*, 1984

Astfel, varia-bilele intra-organizaționale, în opinia lui R.Tung se concretizează în strategii, structuri, obiective sau tehnologii, variabilele personale sunt identificate în atributele personale ale angajaților și în percepția asupra climatului organizațional, iar variabilele de rezultate sunt împărțite în două categorii și anume evaluările economice și cele neeconomice.

Importanța acordată climatului organizațional

În cadrul modelului, autoarea acordă o atenție sporită percepției climatului organizațional, care este influențat și influențează majoritatea celorlalte variabile.

Dacă variabilele extraorganizaționale, concretizate în particularitățile mediului extern al organizației, se regăsesc sub diferite denumiri, și la alți autori ai unor modele de management comparat, celelalte trei categorii de variabile prezentate în cadrul modelului (intraorganizaționale, personale și de rezultate), caracterizează organizația prin prisma activităților desfășurate, a atitudinii personalului față de organizație și a influenței acestora asupra rezultatelor obținute.

Numărul mare de variabile luate în considerare, precum și relațiile dintre aceste variabile, fac ca acest model să reprezinte o concepție mult mai complexă asupra relațiilor dintre mediul extern și modul de funcționare al organizației. O cercetare asupra asemănărilor și diferențelor dintre managementul organizațiilor care funcționează în diferite contexte, în diferite culturi, care are la bază această concepție, exprimată prin modelul TUNG, are mai multe șanse să surprindă mai multe cazuri de universalitate și / sau de specific național.

34.5.4. Modelul KOONTZ

Concepția concretizată de către Koontz H.⁴⁹⁰ într-un model ce-i poartă numele se prezintă în figura 34.7. În accepțiunea lui H.Koontz, activitățile unei întreprinderi pot fi împărțite în două categorii: manageriale și non – manageriale. Fiecare în parte și ambele categorii pot constitui factori care influențează într-o măsură mai mare sau mai mică eficiența întreprinderii.

⁴⁹⁰ H.Koontz, C. O'Donnel, H.Weirich - *Management*. McGraw-Hill Book Company

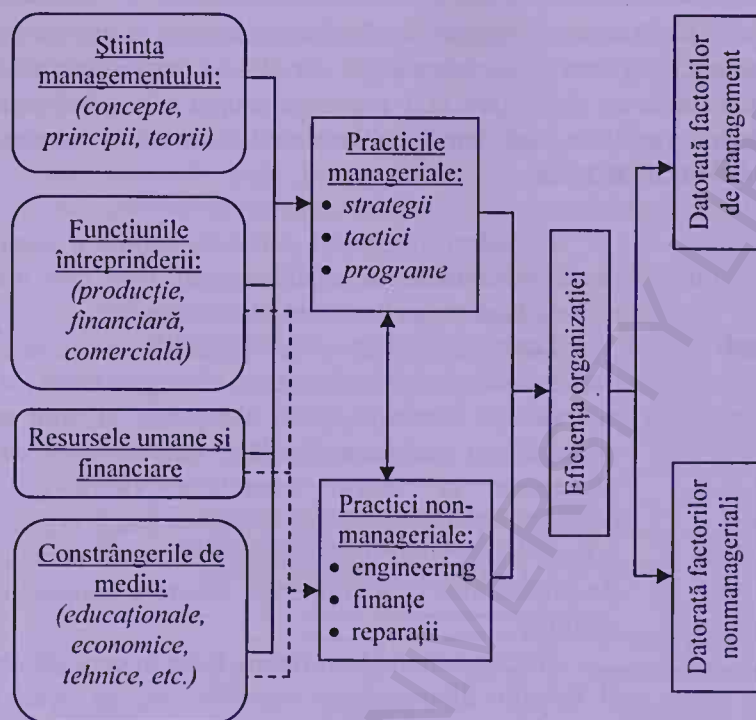


Fig. 34.7. Modelul Harold KOONTZ

Variabilele modelului

Aceste categorii de activități, desfășurate în cadrul unei întreprinderi sunt influențate, diferit de o serie de variabile endogene și exogene, concretizate în: știința managementului, funcțiunile întreprinderii, resursele umane și financiare și constrângerile de mediu. Dacă toate aceste variabile influențează practicile manageriale, cele non-manageriale sunt influențate numai de ultimele trei, mai puțin știința managementului.

În opinia lui H.Kontz, este necesar să se facă distincție între eficiența organizației datorată factorilor de management și cea datorată factorilor nonmanageriali. Această exigență privind delimitarea eficienței organizației, deși îndreptățită, nu a fost suficient explicată prin prisma posibilităților practice de realizare.

Limita modelului

Există numeroase încercări de a stabili eficiența managerială, dar în practică este foarte dificil, dacă nu aproape imposibil de a identifica efectele favorabile de natură economică sau chiar neeconomică, ce se datorează unui management performant și care sunt cele care datorate unor

factori conjuncturali, sau chiar unor elemente endogene dar care nu sunt de natură managerială.

Dintr-o analiză a celor patru modele, prezentate anterior, care exprimă concepții diferite privind modalitatea de abordare a cercetărilor de management comparat, se poate desprinde concluzia că rezultatele cercetărilor din acest domeniu sunt și vor fi diferite, după cum autorii lor pornesc de la unul sau altul dintre aceste modele, sau după cum își impun în demersul întreprins propriul model de management comparat.

34.6. Tipologia cercetărilor de management comparat

Cercetările de management comparat internațional se desfășoară diferit față de cercetările de management în general datorită particularităților acestor tipuri de cercetări care se desfășoară în mai multe țări sau în mai multe culturi. De aceea, numărul de etape, conținutul respectivelor etape este diferit, ceea ce justifică o cunoaștere cât mai aprofundată a acestora, pentru a desfășura cercetări de calitate în acest domeniu al managementului.

34.6.1. Particularități ale studiilor de management comparat internațional

Spre deosebire de cercetările de management general, studiile comparative prezintă unele particularități, dintre care cele mai importante sunt cele de mai jos.

Complexitatea deosebită

Complexitatea deosebită a cercetărilor, care se explică prin faptul că se investighează un număr mare de culturi, că se utilizează un mare număr de variabile care se folosesc în cadrul fiecărei culturi investigate și prin dimensiunea relativ mare a eșantionului stabilit potrivit scopurilor cercetării.

Asigurarea echivalenței

Soluționarea problemelor de echivalență, ca o altă particularitate a studiilor comparative, se explică prin nevoia asigurării aceleiași dimensiuni privind influența diferitelor variabile, scări de valori utilizate în procesul cercetării asupra semnificației fenomenelor și proceselor de management și asupra rezultatelor cercetării întreprinse.

Volumul mare de muncă

Volumul mare de muncă necesitat de desfășurarea studiilor comparative reprezintă o altă particularitate a acestui tip de cercetări. Acesta se explică prin volumul mare de informații care trebuie prelucrate, prin nevoia traducerii unor materiale care provin din culturi diferite, unde se vorbesc limbi diferite, dar și prin nevoia soluționării problemelor de echivalență.

Costul ridicat

Costul ridicat al studiilor comparative este determinat de complexitatea mai mare, de volumul de muncă mai mare, dar și de nevoia unor deplasări pe care trebuie să le facă

echipa de specialiști în țările în care se desfășoară cercetarea.

Toate aceste particularități ale studiilor de management comparat determină modificări în metodologia de elaborare, prin numărul și conținutul etapelor care trebuie parcurse și prin natura metodelor utilizate în procesul cercetării. În cadrul fiecărei etape de elaborare a studiilor de management comparat, cercetătorul sau echipa de cercetare trebuie să soluționeze diferite probleme specifice care, în general, nu se întâlnesc în desfășurarea cercetărilor de management general.

34.6.2. Tipuri de studii de management comparat

34.6.2.1. Criterii de clasificare a studiilor de management comparat internațional

După tematică, mod de abordare, formularea concluziilor și valorificarea rezultatelor, cercetările în domeniul managementului comparat internațional sunt foarte eterogene, ceea ce face ca o persoană mai puțin avizată să utilizeze adesea eronat concluziile din cadrul acestora.

Precizarea criteriilor

Nancy J. Adler⁴⁹¹ stabilește o tipologie a studiilor de management comparat, bazată pe un complex de criterii, de natură predominant metodologică, între care: *numărul de culturi implicate, tipul problemelor abordate, ipotezele privind geneza similarităților și deosebirilor și gradul de universalitate al concluziilor*. În funcție de aceste criterii, N.J.Adler distinge următoarele tipuri de studii de management comparat: *parohiale, etnocentrice, policentrice, comparative, geocentrice și sinergetice*.

Cele mai întâlnite cercetări în domeniul managementului comparat internațional sunt cele de tip parohial, elaborate de către cercetători americani în cadrul contextului din SUA. Urmează apoi studiile de tip etnocentric, care constituie în realitate replici ale studiilor efectuate în SUA și repetate în alte țări. Studiile de tip policentric reprezintă o descriere a modelelor de management și a unor modele organizaționale din diferite țări. Cele mai reprezentative pentru domeniul managementului comparat sunt studiile comparative, în care se reliefează aspecte organizatorice și de management similare și specifice diferitelor culturi de pe plan mondial. Studiile de tip geocentric sunt orientate pe cercetarea organizațiilor care funcționează în mai mult de o cultură sau în mai multe contexte naționale, în cadrul lor urmărindu-se identificarea similarităților dintre culturile în care funcționează componente

⁴⁹¹ Adler Nancy J. - Understanding the ways understanding: Cross-cultural Management Methodology Reviewed, în *Advances in International Comparative Management Vol.I*, 198

ale companiilor multinaționale, cu scopul unificării politicilor pentru respectivele operațiuni internaționale.

Pentru o înțelegere mai bună a particularităților cercetărilor de management comparat care au fost elaborate și se mai elaborează pe plan mondial, considerăm necesară o succintă descriere a fiecărui tip de studiu, cu avantajele și limitele fiecăruia.

34.6.2.2. Studii parohiale

Caracteristica principală

Cercetările care se încadrează în acest tip reprezintă „studii proiectate și realizate într-o cultură, de către cercetători aparținând culturii respective”. În general aceste studii au fost realizate în SUA, dar fără a se lua în considerare cultura ca o variabilă dependentă sau independentă, ea considerându-se ca o constantă. De altfel, s-a constatat că în mai puțin de 5% din ansamblul cercetărilor de acest tip s-a făcut o oarecare referire la cultură. Acest aspect este în mare măsură explicabil, dacă se are în vedere că 80% dintre studiile de acest tip, elaborate între anii 1971 și 1980, au fost elaborate în SUA a căror piață este puternic internaționalizată.

Managementul se consideră universal valabil

Ignorându-se alte culturi în elaborarea unor astfel de studii se pornește de la premisa similarității managementului în toate țările industrializate. Cei mai mulți cercetători care elaborează studii parohiale consideră că rezultatele cercetărilor lor interne au valabilitate universală. În realitate ele nu sunt aplicabile decât în cadrul culturilor în care au fost elaborate, pentru aplicarea în alte culturi fiind necesară o verificare a concluziilor la care s-a ajuns.

Se folosește metodologia clasică de cercetare

Studiile parohiale utilizează întreaga gamă de instrumente folosite în cadrul cercetărilor tradiționale din domeniul managementului. Problemele metodologice pe care le întâmpină cercetătorii se referă la modul de constituire a eșantionului, de analiză a informațiilor și de interpretare a rezultatelor la care se ajunge.

Deoarece în cadrul acestor studii nu se realizează o comparabilitate, după mulți specialiști ele nu ar trebui incluse între cercetările de management comparat. Totuși, așa cum menționa R.Farmer și B.Richman, cele mai multe studii s-au elaborat sub denumirea generală de studii de management, fără a se lua în considerare condițiile de mediu care se considerau aceleași pentru toate întreprinderile. Aceste studii sunt limitate atât din punct de vedere teoretic, cât și practic, limite care sunt tot mai puțin acceptate de

către cercetătorii în management. Așa cum afirmau Farmer și Richman⁴⁹²:

În realitate, cele mai multe studii de management s-au regăsit în cadrul unei „cutii negre” denumită management, fără a se face referire la condițiile de mediu în care firmele funcționau. Atâta timp cât aceste condiții de mediu rămăneau aceleași pentru toate întreprinderile, concluziile acestor cercetări erau valabile, dar în cazul în care aceste condiții se schimbă semnificativ, respectivele teorii devin inadecvate pentru a explica, într-o manieră comparativă diferențele în eficiență.

Limita acestor studii

În general cercetările efectuate într-o singură cultură, prezintă limite din punct de vedere teoretic și practic, care tot mai mult sunt de neacceptat pentru specialiștii în management.

34.6.2.3. Studii etnocentrice

Caracteristica principală

Caracteristica principală a studiilor etnocentrice constă în faptul că „*cercetări originale proiectate și desfășurate într-o cultură, de către cercetători aparținând acelei culturi se repetă într-o a doua cultură*”. Cele mai multe cercetări etnocentrice au fost studii elaborate în SUA după care s-au reprodus într-o altă cultură.

Dintr-o perspectivă managerială, aceste studii răspund la întrebarea: „*Se poate folosi abordarea americană în alte țări ?* Din punct de vedere al cercetării, aceste studii caută să răspundă la întrebări, cum ar fi: „*O anumită teorie aplicabilă în cultura X, poate fi extinsă și în cultura Y ?*” sau, „*O anumită teorie este universală sau poartă un specific cultural ?*”.

Cercetătorii care elaborează studii etnocentrice sunt interesați să extindă în alte culturi teorii aplicabile în propria cultură, să testeze ipotezele dintr-o cultură în altă cultură și astfel să-și extindă valabilitatea concluziilor. În opinia lui H.Triandis, cultura este utilizată pentru a îmbogăți cercetarea prin faptul că:

- în cea de-a doua cultură, cercetătorul va găsi un cadru de analiză inexistent în prima cultură;
- modelele comportamentale, care nu se întâlnesc în cultura proprie a cercetătorului, pot fi întâlnite în cea de-a doua cultură.

⁴⁹² R.N.Farmer, B.M.Richman - *Comparative Management and Economic Progress*. Homewood, III: Irwin, 1965

Se urmărește descoperirea similarităților

În cadrul studiilor etnocentrice se caută pentru prima dată similaritățile între culturi, pentru validarea extinderii cadrului lor teoretic asupra condițiilor găsite în cea de-a doua cultură. Prin standardizare se urmărește să se păstreze identice toate aspectele cercetării și implementării, cu excepția limbii utilizate. Pe cât posibil cercetările sunt conduse în același fel, folosind același instrumentar, aceleași metode în ambele culturi. Ideal, aceste cercetări reprezintă versiunea aceluiași proiect de cercetare, exprimată în cele două limbi vorbite, atât în cultura A, în care se desfășoară studiul inițial, cât și în cultura B, în care are loc repetarea studiului.

Metodologia bazată pe standardizare și traducere

Premisa de la care se pornește în elaborarea acestor studii este convingerea autorilor că „*standardizarea este sinonimă cu echivalența*”, ceea ce evident nu este adevărat. Bazându-se pe această convingere autorii acestor studii caută să respecte întocmai metodologia de elaborare a cercetării din prima cultură în cea de-a doua. Spre exemplu, dacă în cea de-a doua cultură nu se vorbește limba engleză, traducerea se va face literar, adică standardizat.

Limitele studiilor etnocentrice

Regulile care ghidează traducerea în cadrul cercetărilor etnocentrice nu urmăresc ca cele două versiuni să aibă același înțeles la cele două populații, ci să fie standard. Diferențele care apar în interpretarea dată diferitelor instrumente utilizate, nu sunt considerate ca provenind din înțelesurile diferite în cele două culturi, ci ca efecte ale diferențelor culturale, cauzate de inferioritatea celei de-a doua cultură în care se realizează replica studiului din prima cultură. Așa se explică faptul că în cadrul acestor studii apar frecvent formulări de felul: „.....mai slab decât.....”, „.....inferior față de”, „.....insuficient în raport cu” etc.

Similaritățile constatate în urma acestor studii sunt considerate ca dovezi ale universalității fenomenului studiat, întrucât se face greșeala de a considera două culturi ca un eșantion suficient de reprezentativ pentru a dovedi universalitatea. Concluzia este că rezultatele cercetării nu sunt dependente de particularitățile culturale.

Cu toate limitele lor, așa cum precizau G.V.Barrett și B.M.Bass⁴⁹³, studiile etnocentrice, pe care de altfel ei nu le numeau așa, se pot considera ca primele cercetări

⁴⁹³ Barrett G.V., Bass B.M. - Comparative Surveys of Managerial Attitudes and Behavior în Management Thinking Research and Training, New York, 1970

interculturale de management. Ei mai precizau că⁴⁹⁴:

În sensul cel mai general, studiile interculturale ale omului în timpul procesului de muncă, trebuie să răspunda la întrebarea, dacă ceea ce s-a învățat și s-a dezvoltat într-o cultură, poate fi transferat cu sau fără modificări într-o altă cultură, cu scopul creșterii eficienței în utilizare.

În zilele noastre, un astfel de studiu replică într-o a doua cultură nu reprezintă decât unul dintre tipurile de cercetări prin care se urmărește înțelegerea impactului diversității culturale asupra organizațiilor și asupra managementului acestora. Spre exemplu, datorită impactului managementului japonez și în general a stilului japonez asupra țărilor industrializate, și nu numai, mulți cercetători au realizat faptul că a răspunde la întrebarea „*Modul american de a proceda este aplicabil și în alte țări ?*”, limitează foarte mult problematica cu care se confruntă managerii implicați în afacerile internaționale.

Cu toate aceste limite, cercetările de tip etnocentric au contribuit la dezvoltarea domeniului management comparat internațional, deoarece în cadrul lor s-a încercat, și de foarte multe ori s-a reușit să se realizeze o comparabilitate în aplicarea diferitelor teorii sau practici manageriale în contexte diferite.

34.6.2.4. Studii policentrice

Caracteristica principală

Caracteristica principală a studiilor policentrice constă în faptul că în cadrul lor se caută să „*se descrie practicile manageriale și organizaționale în cadrul culturilor străine specifice*”. Ele reprezintă studii naționale elaborate în diferite țări din lume. Studiile policentrice au ca scop să răspundă la întrebarea: „*Cum conduc managerii și cum se comportă subordonații în țara X ?*”.

Aceste studii conduc la teorii care sunt aplicabile numai la o anumită cultură specifică studiată, fără ca cercetătorii să urmărească o comparabilitate a proceselor și sistemelor de management, pentru a descoperi similarități și diferențe. Așa cum sublinia W.Oberg⁴⁹⁵:

Regulile și cerințele pentru un succes managerial și

⁴⁹⁴ Barrett G.V. Bass B.M. - Comparative Surveys of Managerial Attitudes and Bihavior în *Management Thinking Research and Training*, New York, 1970

⁴⁹⁵ Barrett G.V., Bass B.M. - Comparative Surveys of Managerial Attitudes and Bihavior în *Management Thinking Research and Training*, New York, 1970

pentru eficiență sunt atât de diferite între culturi, încât încercarea de a generaliza anumite principii de management s-ar dovedi o sarcină de neîndeplinit.

Se cercetează diferențele

Cunoscută sub denumirea de „Dilema lui Malinovski”, „o comparare transculturală a diferitelor instituții este o încercare falsă, deoarece cercetătorul ar încerca să compare lucruri ce nu suferă comparație”.

Pentru cercetător scopul unui studiu policentric este de a identifica modelul de relații care caracterizează o anumită cultură. Astfel de studii conduc la teorii care sunt aplicabile numai în cultura specifică în care au fost cercetate.

Echifinalitatea

Unicitatea culturală este descrisă de către A.Negandhi ca echifinalitate, în sensul că „nu există o singură cale de a face anumite lucruri”, care aplicată în management, conduce la ideea că „managerii pot realiza obiective folosind diferite metode”. Ca atare, în cadrul acestor studii se pune accentul pe ceea ce este specific și nu pe similarități.

Din punctul de vedere al cercetătorului, metodologia utilizată în elaborarea studiilor policentrice, presupune:

- o abordare mai mult inductivă decât deductivă;
- o abordare fenomenologică;
- tendința de a minimiza impactul cercetării asupra culturii ce urmează a fi studiată.

Metodologia bazată pe descriere

Într-o astfel de cercetare, cercetătorii trebuie să evite impunerea specificului lor cultural asupra modului de concepere a desfășurării procesului de cercetare, asupra colectării datelor, interpretării sau analizei acestora.

Limita studiilor policentrice

Cercetările de tip policentric sunt criticate ca fiind aproape în exclusivitate descriptive și foarte puțin sau de loc evaluative. Criticile se bazează pe faptul că elaborarea acestor studii se pornește atât de la echifinalitate, cât și de relativitatea culturală care semnifică faptul că „nicio cale de a atinge anumite obiective nu este superioară alteia”.

Această presupunere însă nu este acceptată de majoritatea specialiștilor deoarece practica a demonstrat faptul că anumite modalități de a conduce, de a desfășura anumite activități conduc la rezultate mai bune pe plan financiar, al eficienței. Așa se și explică de fapt nevoia de a cunoaște și alte modalități de acțiune, care și-au dovedit superioritatea pe planul eficienței. Așa se explică nevoia unui transfer de cunoștințe în toate domeniile, dar și în domeniul managementului.

Una dintre utilizările cele mai frecvente ale acestui tip

de studiu a fost în domeniul marketingului, pentru a convinge clienții din diferite țări de a achiziționa diferite produse sau servicii.

34.6.2.5. Studii comparative

Caracteristica principală

Cele mai reprezentative pentru domeniul managementului comparat internațional, studiile comparative, se caracterizează prin faptul că „scot în evidență, deopotrivă, atât diferențele, cât și similaritățile dintre procesele de management din două sau mai multe culturi”. Cercetările de tip comparativ au ca scop să facă distincția între aspectele privind teoria organizației și managementul acesteia cu un caracter universal și cele cu un specific cultural.

Prin studiile comparative se caută să se răspundă la întrebări, ca de exemplu: *Prin ce se diferențiază cultura A de cultura B?*, sau *În ce zone politice și strategiile organizațiilor pot fi similare în toate culturile și în care trebuie să fie diferite?* În cadrul acestor studii universalitatea unor procese sau metode de management este considerată numai atunci când aceste procese, metode, teorii etc. s-au verificat în toate culturile care formează eșantionul de cercetare.

Pentru a realiza studii comparative, cercetătorii trebuie să pornească de la considerentul că nu există culturi superioare și culturi inferioare, că fiecare cultură prezintă un anumit grad de specificitate. În cazul în care, conștient sau nu, un cercetător va considera că un punct de vedere asupra realității dintr-o cultură este superior altuia, că o cultură este superioară alteia, acel cercetător va realiza un studiu etnocentric și nu unul comparativ.

Se cercetează atât universalitatea cât și specificul cultural

De asemenea, orice atitudine extremă privind universalitatea sau specificul cultural al unor aspecte ale managementului întreprinderii cercetate, abate cercetarea de la scopul principal al studiilor comparative, acela de a realiza un echilibru între elementele cu caracter de generalitate și cele cu un specific cultural.

Cercetarea se desfășoară în mai multe culturi

Așa cum sublinia P. Hesseling⁴⁹⁶ „studiile transculturale trebuie să pornească de la presupunerea că nu există o cultură superioară altei culturi în orice situație,

⁴⁹⁶ Adler Nancy J. - Understanding the ways understanding: Cross-cultural Management Methodology Reviewed, în *Advances in International Comparative Management Vol.1*, 1984

altfel comparația este imposibil de făcut". Prin cercetările comparative se urmărește să se elucideze, în principal, următoarele probleme:

- ce este cultura ?
- fenomenul studiat este specific sau universal ?
- cum poate cercetătorul să nu influențeze cercetarea, prin faptul că aparține la o anumită cultură ?
- care părți din metodologia de cercetare trebuie să fie identice și care echivalente, în diferite culturi cercetate ?

În afara definirii culturii, cercetătorul în management comparat trebuie să clarifice dacă o țară poate fi considerată ca reprezentativă pentru o anumită cultură, pentru că în cele mai multe studii de management comparat, granițele unei țări sunt considerate și granițe culturale.

Apoi, este necesar să se verifice dacă populația cuprinsă în granițele unei țări poate fi considerată omogenă sau eterogenă din punct de vedere cultural. De asemenea, tot pentru clarificarea noțiunii de cultură este necesar să se stabilească dacă poate să fie tratată cultura ca o variabilă independentă, dependentă sau ca o constantă.

Elaborarea cercetărilor comparative trebuie să pornească de la premisa că nu toate comportamentele sunt în întregime universale și nici că toate poartă un specific cultural. Rezultatele studiilor de management comparat trebuie să evidențieze care dintre comportamentele studiate sunt conjuncturale și care reprezintă factori culturali.

Pentru a se evita influența cercetării de către un cercetător, care aparține unei culturi anume, se recomandă ca cercetarea să fie desfășurată de către echipe formate din cercetători aparținând mai multor culturi.

Spre deosebire de cercetările de management general, în cadrul studiilor comparative este necesar să se delimiteze abordările universale de cele cu specific cultural. Astfel, la un nivel mai mare de abstractizare ponderea abordărilor universale va fi mare și invers. Studiile comparative presupun parcurgerea tuturor etapelor specifice de elaborare a unei cercetări complexe de management comparat, etape care vor fi prezentate în continuare.

Se folosește o metodologie specifică

34.6.2.6. Studii geocentrice

Caracteristica principală

Studiile geocentrice sunt „cercetări prin care se investighează conducerea companiilor multinaționale”. Prin intermediul acestor cercetări nu se urmărește să se compare organizații naționale care funcționează în diferite culturi. Ipoteza de la care se pleacă, în elaborarea acestor studii este „universalitatea modelelor de organizare și conducere”.

Se cercetează universalitatea în procesele de management

Deși aceste studii nu sunt axate pe evidențierea similarităților și diferențelor dintre culturi, implicit în cadrul lor se urmăresc similaritățile între culturi, deoarece se pornește de la conceptul universalității modelelor de management și organizatorice. Așa cum precizau J.Child (1981) și A.Laurent (1983)⁴⁹⁷:

Abordarea transculturală este proprie pentru variabilele organizaționale de la nivel macro și mai puțin adecvată comportamentului oamenilor din cadrul organizațiilor, deci de la nivel microeconomic.

Spre deosebire de celelalte tipuri de cercetări de management comparat internațional, studiile geocentrice vizează problematica managementului organizațiilor multinaționale, cu prioritate pentru aspectele dispersiei teritoriale a componentelor acestor organizații. În multe dintre aceste studii, cultura este complet ignorată, presupunându-se universalitatea managementului, fără însă a se demonstra această universalitate.

Metodologia este cea folosită în studiile de management general

Metodologia utilizată pentru realizarea acestor studii este cea folosită în cadrul cercetărilor de management general din cadrul fiecărei culturi, cu excepția problemelor pe care le ridică distanța dintre filialele în care se desfășoară cercetarea. Pentru că în multe cazuri, în filialele acestor multinaționale se vorbește aceeași limbă, nici traducerile nu mai sunt necesare.

Majoritatea studiilor geocentrice sunt cercetări cu un profund caracter aplicativ, prin care se urmărește să se pună la dispoziția celor care au comandat aceste studii, metodologii care să conducă la îmbunătățirea muncii managerilor.

După părerea lui E.Miller, cele mai multe cercetări tradiționale în domeniul afacerilor internaționale se

⁴⁹⁷ Farmer R., McGoun E. - *Advances in International Comparative Management, Vol.I* (1984), Vol. II (1986), Vol. III (1988)

încadrează în această categorie. Spre deosebire de celelalte categorii, acest tip de studii vizează aproape în exclusivitate fenomenul multinațional sau transnațional al acestor organizații. Se consideră că multinaționalele nu funcționează în mai multe culturi, ci în mai multe țări.

34.6.2.7. Studii sinergetice

Caracteristica principală

Caracteristica principală a studiilor sinergetice constă în aceea că *„prin ele se urmărește înțelegerea modelelor de relații și a teoriilor care se aplică colectivităților formate din persoane aparținând mai multor culturi, care urmăresc scopuri comune prin activitatea desfășurată”*. Acest tip de studii sunt concentrate pe comportamentul:

- persoanelor din cadrul companiilor multinaționale și transnaționale;
- persoanelor din cadrul companiilor naționale, dar care desfășoară activități internaționale;
- persoanelor din cadrul companiilor naționale, dar care provin din mai multe culturi.

Se urmărește descoperirea de noi modele organizaționale și /sau manageriale

Prin cercetările de tip sinergetic se urmărește să se răspundă la unele întrebări ca de exemplu: *„Cum pot fi conduce interacțiunile culturale în cadrul organizațiilor?”*, *„Când este cel mai bine să se creeze abordări universale în problemele manageriale și organizaționale și când este mai bine să se apeleze la abordări specific culturale?”*, *„Ce legalități guvernează interacțiunile dintre persoane aparținând diferitelor culturi ?”*.

Studiile sinergetice sunt cercetări prin care se urmărește să se înțeleagă cum și unde:

- să se folosească modele de management și organizaționale specific culturale;
- să se utilizeze modele de management și organizaționale comune tuturor culturilor implicate;
- să se creeze modele de management și organizaționale universale, bazate pe similaritățile și diferențele identificate, a căror aplicare să asigure o creștere a eficacității manageriale.

Se urmărește înțelegerea relațiilor dintre culturi în procesele de management

Dacă în cadrul studiilor etnocentrice, policentrice sau comparative se realiza o descriere a culturilor, studiile sinergetice se bazează pe înțelegerea interacțiunilor dintre culturi. De asemenea, dacă în cadrul celorlalte tipuri de studii se descriau modele manageriale și/sau organizaționale întâlnite în cadrul culturilor analizate, prin studiile

**Fac trecerea de la
descriere și
comparație la
interacțiuni
culturale**

sinergetice se urmărește crearea de noi modele de management și organizaționale. Apoi, dacă în cadrul celorlalte studii prezentate se urmărea mai mult sau mai puțin identificarea similarităților și/sau deosebirilor dintre teoria și practica managerială din diferite culturi, în cadrul studiilor sinergetice se urmărește realizarea celui mai bun echilibru între abordările specifice și cele universale din domeniul managementului. În concluzie, prin studiile sinergetice „nu se urmărește să se descrie cum este, ci mai degrabă, cum poate fi”.

Schimbarea accentului de pe „descriere și comparație” pe „interacțiunile culturale” reprezintă o noutate în abordarea interculturală a problematicii managementului comparat internațional. În ultima perioadă tot mai mulți manageri lucrează cu persoane aparținând mai multor culturi, care se intersectează în procesul muncii. Astfel de exemple sunt numeroase pe plan mondial, spre exemplu, mexicanii și vietnamezii din SUA, francezii germanii și italienii din Elveția etc.

Multe dintre aceste studii – mai degrabă naționale decât internaționale – se bazează pe elemente de natură politică mai mult decât pe cele de natură managerială. Or, organizațiile, în general și întreprinderile în special, din toate țările devin din ce în ce mai asemănătoare, în timp ce comportamentul managerilor și subordonaților din cadrul acestor organizații, poartă amprenta specificului cultural, ceea ce va conduce la creșterea importanței acestor studii.

34.6.3. Sinteza caracteristicilor studiilor de management comparat

O sinteză a principalelor caracteristici ale acestor tipuri de studii de management comparat, privind evidențierea similarităților și deosebirilor, a caracterului de universalitate al proceselor și teoriilor în domeniul managementului, se prezintă în tabelul 34.1.

Caracteristici ale studiilor de management comparat

Tabelul 34.1.

Criterii Tip de studiu	Număr de culturi	Abordarea similarităților și diferențelor	Abordarea universalității	Sfera de cuprindere	Întrebări la care se răspunde	Probleme metodologice
Parohial	Cercetarea unei singure culturi	Se consideră existența similarităților în management	Se consideră managementul cu aplicabilitate universală	Contextul intern, în special din S.U.A.	Care este comportamentul oamenilor în cadrul organizațiilor	Metodologia clasică Folosirea metodelor fără referire la cultură
Etnocentric	Cercetarea în două culturi	Se urmărește descoperirea similarităților	Se cercetează universalitatea	Repetarea studiului într-o a doua cultură	Poate o teorie ce se verifică în cultura A, să fie aplicabilă și în cultura B ?	Standardizare și traducere Repetarea studiului se face standardizat
Policentric	Cercetare în mai multe culturi	Se urmărește descoperirea diferențelor	Se neagă universalitatea	Studiul unor culturi străine	Cum conduc managerii și cum se comportă salariații în cultura X ?	Descriere Studiul managementului din țara X fără a folosi teoriile din țara de origine
Comparativ	Cercetare în mai multe culturi	Se urmăresc deopotrivă similaritățile și diferențele	Se cercetează existența universalității	Compararea unor culturi străine	Ce este similar și ce este diferit în diferite culturi ?	Echivalență Asigurarea echivalenței metodologiei și conceptelor utilizate
Geocentric	Cercetarea în afacerile internaționale	Se cercetează similaritățile	Se caută extinderea universalității	Companiile multinaționale	Cum funcționează companiile multinaționale ?	Dispersia geografică Se aplică întregul instrumentar metodologic clasic, în condițiile complexității determinate de dispersia geografică a filialelor componente
Sinergetic	Cercetare interculturală	Se folosesc similaritățile și diferențele pentru a crea nou în management	Se urmărește crearea de universalitate	Colective formate din persoane aparținând mai multor culturi	Cum pot fi create modele de management și organizaționale în care să lucreze eficient grupuri de persoane aparținând mai multor culturi ?	Interacțiunea modelelor și integrarea proceselor Se caută realizarea celui mai bun echilibru dintre specificul cultural și procesele universale din cadrul organizațiilor

34.6.4. Etapele de elaborare a studiilor comparative

O reputată specialistă în domeniul managementului comparat, Adler N.J.⁴⁹⁸, a identificat următoarele probleme metodologice (etape) care trebuie soluționate în cele mai multe studii de management comparat: *stabilirea scopurilor cercetării, precizarea tematicii, eșantionarea, traducerea materialelor, măsurarea și instrumentalizarea proceselor de management, administrarea studiului și analiza și interpretarea informațiilor.*

34.6.4.1. Stabilirea scopurilor cercetării

Scopurile cercetării în cadrul unui studiu de management comparat pot fi de natură *teoretică*, atunci când se urmărește, spre exemplu, dezvoltarea unor teorii echivalente privind comportamentul social în muncă în diferite culturi din lume, sau de natură *practică*, atunci când, spre exemplu, se urmărește identificarea asemănărilor și diferențelor dintre strategiile adoptate în cadrul întreprinderilor din două sau mai multe țări.

Odată cu stabilirea scopurilor cercetării este necesar să se soluționeze o serie de dileme, între care: *ce este cultura, comportamentele organizaționale, programarea mentală a cercetătorului, abordări identice și echivalente și interdependența variabilelor culturale.*

Ce este cultura?

Pentru aceasta se impune o clarificare a definiției acestei noțiuni, apoi trebuie să se stabilească dacă o țară poate fi folosită ca o delimitare a unei culturi, dacă populația unei țări poate fi considerată omogenă din punct de vedere cultural sau este eterogenă, dacă în cadrul studiului cultura se consideră o variabilă dependentă sau independentă.

Comportamente organizaționale specific culturale și universale

Delimitarea acestor comportamente se va face prin identificarea aspectelor privind comportamentele organizaționale care variază de la o cultură la alta și a celor care rămân constante, prin identificarea situațiilor când cultura, ca o variabilă independentă, nu este legată de anumite interese și când aceasta este determinată de astfel de interese.

Programarea mentală a cercetătorului

Programarea mentală a cercetătorului, ca un component al unei culturi, trebuie să nu influențeze proiectarea, conducerea cercetării și mai ales interpretarea informațiilor, ceea ce conduce la ideea formării unor colective multiculturale de cercetători.

Care vor fi abordări identice și care echivalente?

În general, la un nivel mai mare de abstractizare, abordările pot fi identice, dar la nivel mediu și inferior de abstractizare abordările metodologice în desfășurarea cercetării trebuie să fie echivalente din punct de vedere cultural.

⁴⁹⁸ Adler Nancy J. - Understanding the ways understanding: Cross-cultural Management Methodology Reviewed, în *Advances in International Comparative Management Vol.I*, 1984

**Interdependența
variabilelor
culturale**

Interdependența dintre variabilele culturale, pe de o parte și problemele și abordările din cadrul cercetării, pe de altă parte trebuie soluționată ca urmare a influențelor reciproce care pot conduce la interpretări neconcludente.

Toate aceste lucrări pot fi considerate ca o etapă în elaborarea cercetărilor comparative, dar ele nu trebuie să urmeze neapărat o anumită succesiune cronologică, din care cauză se pot considera mai degrabă ca probleme la care trebuie să se dea răspuns din partea echipei de cercetare.

34.6.4.2. Precizarea tematicii

La un nivel mai ridicat de abstractizare, tematica abordată sau teoriile ce urmează a fi verificate pot fi identice în cadrul tuturor culturilor analizate. Abordările conceptuale și metodologice pentru cercetarea problemelor pot fi echivalente în cadrul culturilor cercetate, adică definirea conceptului să aibă același înțeles, fenomenele studiate să prezinte aceeași importanță în toate culturile și să aibă aceeași reflectare pe plan politic, religios.

**Întrebări la care
trebuie să se
răspundă**

În această etapă se va răspunde la întrebările: *Tematica studiului este comună tuturor culturilor?*, *Tematica are același înțeles în toate culturile cercetate?*, *Este ea la fel de importantă în fiecare cultură?* Spre exemplu dacă tematica cercetării ar fi „responsabilitatea socială a întreprinderii”, care poate avea același înțeles în toate culturile, dar poate să nu aibă aceeași importanță în SUA ca și în Mexic. Spre exemplu, semnificația și importanța protecției mediului și controlului poluării nu este la fel de importantă în fiecare țară. Sau, eficiența poate avea semnificații diferite, de la o țară la alta, după cum se evaluează pe termen lung sau pe termen scurt.

34.6.4.3. Eșantionarea

Eșantionarea presupune stabilirea numărului de culturi care vor face obiectul cercetării, selecția culturilor care vor fi incluse în eșantion, opțiunea pentru un eșantion reprezentativ sau pentru un eșantion pereche, precum și asigurarea independenței culturilor în cadrul eșantionului.

Numărul de culturi

În opinia lui R.W.Brislin⁴⁹⁹, „numărul de culturi care formează eșantionul trebuie să fie suficient de mare pentru a asigura o variație aleatoare a variabilelor culturale nepereche și pentru a favoriza generalizarea concluziilor”.

⁴⁹⁹ Brislin R.W. - *Cross-Cultural Research Methods*. În Irvin Altman Amos Rapport and Joachim F.Wohlinwill (eds.). *Human Behavior and Environment*, Vol 4, New York, 1980

Un exemplu de studiu în care se asigură o dimensiune suficient de mare este reprezentat de „*Culture's Consequences*” (1980), în care G.Hofstede⁵⁰⁰ cercetează 160 000 de indivizi din 40 de țări.

Alegerea culturilor

Alegerea culturilor care să formeze eșantionul trebuie să se facă în funcție de scopurile cercetării și nu după accesibilitatea la anumite culturi. Multe dintre studiile elaborate au fost criticate din cauză că acestea se bazează pe eșantioane formate din culturi alese pentru că, spre exemplu, în țara respectivă se desfășura un simpozion internațional, sau țara respectivă era aleasă de către cercetător și pentru alte scopuri decât cele de elaborare a unui studiu de management comparat.

Eșantion reprezentativ sau eșantion pereche?

O altă problemă care trebuie soluționată în această etapă constă în *opțiunea pentru un eșantion reprezentativ sau pentru un eșantion pereche (replică)*. Un exemplu de constituire a eșantioanelor reprezentative sau pereche se regăsește în tabelul 34.2.

Exemple de eșantioane

Tabelul 34.2.

Caracteristici	Cultura A	Cultura B
Populația		
Ponderea analfabeților	10%	40%
Ponderea managerilor cu opțiuni politice	20%	50%
Ponderea managerilor fără opțiuni politice	80%	50%
Eșantion reprezentativ		
Ponderea analfabeților	10%	40%
Ponderea managerilor cu opțiuni politice	20%	50%
Ponderea managerilor fără opțiuni politice	80%	50%
Eșantion pereche		
Ponderea analfabeților	20%	20%
Ponderea managerilor cu opțiuni politice	40%	40%
Ponderea managerilor fără opțiuni politice	60%	60%

Așa cum reiese din tabelul 3.2., eșantioanele reprezentative sunt cele care reflectă particularitățile culturale ale întregii populații dintr-o țară sau dintr-un grup, iar eșantioanele pereche sunt cele care din punct de vedere funcțional sunt echivalente, dar nu identice.

În procesul de eșantionare, echipa de cercetare trebuie să urmărească să asigure o independență a eșantioanelor ce

⁵⁰⁰ G.Hofstede - *Culture's Consequences: National Differences in Thinking and Organizing*. Beverly Hills, Calife: Sage, 1980

vor fi supuse cercetării. Dar, din cauza interdependențelor dintre culturi, mai ales ale țărilor industrializate, această interdependență este foarte greu de realizat, iar în opinia unor specialiști ea nici nu este dorită, întrucât reliefaarea similarităților și diferențelor trebuie să surprindă aceste interdependențe.

34.6.4.4. Traducerea materialelor

Echivalența limbajului

Limbajul utilizat în fiecare versiune a cercetării, trebuie să fie echivalent, atât în procesul instrumentalizării și măsurării proceselor de management, cât și în administrarea studiului. Pentru a evita o traducere literară, se va folosi un vocabular comun, compus din cuvinte și expresii folosite frecvent, iar în unele situații se poate face apel la redundanțe.

Întrucât observatorii din diferite culturi nu au aceeași percepție asupra lumii, în procesul de traducere trebuie să se asigure echivalența unor termeni. Spre exemplu, în Japonia nu există termen pentru expresia „luarea deciziilor” deoarece la japonezi decizia se pregătește, are mai mult înțelesul de „fabricare a deciziei”.

Metoda dus-întors

Pentru a asigura o echivalență, Brislin recomandă ca după ce un material a fost tradus dintr-o limbă A într-o altă limbă B, să se facă din nou traducerea din limba B în limba A, pentru a se verifica dacă se mai ajunge la același înțeles. Pentru a realiza o traducere echivalentă se recomandă să se facă apel la persoane care cunosc particularitățile culturale din cele două contexte, dar care să fie și specialiste în management.

34.6.4.5. Măsurarea și instrumentalizarea proceselor de management

Scopul studiilor comparative este de a dezvolta teorii echivalente ale comportamentului social în cadrul muncii, desfășurate în structuri mai mult sau mai puțin similare, din diferite culturi. Aceasta presupune soluționarea unor probleme, dintre care cele mai importante echivalența: *instrumentarului folosit, a variabilelor, a scărilor de valori, a limbajului și a gradului de manipulare.*

Instrumentarul folosit

Echivalența instrumentarului folosit în toate culturile investigate, care se poate realiza prin modul de exprimare a ideilor, gramatica și sintaxa, uneori folosind standardizarea dacă aceasta permite o mai corectă comparabilitate.

Variabilele

Echivalența variabilelor, care trebuie să permită diferitelor componente ale eșantionului investigat să manifeste aceeași familiaritate pentru instrumentarul folosit, să asigure aceeași stare de neliniște în diferite situații. Pentru

aceasta se poate face apel la diferite variabile transculturale, care pot fi dimensionate și evaluate în toate culturile investigate.

Scările de valori

Echivalența scărilor de valori, prin folosirea acelorași proceduri, a acelorași modele și corelații în toate culturile investigate.

Limbajul

Echivalența limbajului, prin atenția care trebuie să se acorde traducerii materialelor folosite în procesul de investigare.

Gradul de manipulare

Echivalența nivelului de manipulare a celor implicați în procesul de cercetare în diferite culturi investigate.

Soluționarea acestor probleme are menirea de a asigura premisele desfășurării corecte a cercetării și ale corectitudinii concluziilor la care se ajunge în cadrul acestor tipuri de cercetări.

34.6.4.6. Administrarea studiului

Având în vedere că în general colectivitățile își pot schimba comportamentul dacă se știu observate (efectul Heisenberg), este necesar ca cercetarea să fie astfel proiectată și condusă încât să se obțină pe cât posibil aceleași răspunsuri la stimuli și situații similare în diferite culturi investigate. În acest sens, se va urmări să se asigure aceeași dimensiune privind: *familiaritatea subiecților, starea psihologică, efectul investigatorului, caracteristicile persoanelor investigate, caracteristicile investigatorului și modul de prezentare.*

Familiaritatea subiecților cu instrumentarul folosit

Pentru o bună desfășurare a cercetării este necesar ca toți subiecții investigați să fie la fel de obișnuiți cu instrumentarul folosit de către investigator, în cadrul cercetărilor întreprinse. În caz contrar, răspunsurile celor investigați vor fi influențate de acele diferențe, ceea ce va conduce la concluzii greșite. Spre exemplu, nu toți oamenii sunt obișnuiți în aceeași măsură să răspundă în fața camerelor de luat vederi, ceea ce va influența răspunsurile acestora și implicit concluziile rezultate în urma prelucrării acestor răspunsuri.

Starea psihologică a subiecților

Dacă starea psihologică a subiecților din diferitele culturi investigată este diferită, răspunsurile vor fi diferite de situația unei stări normale, obișnuite, ceea ce va conduce la concluzii eronate ale cercetării întreprinse.

Efectul investigatorului

În cadrul tuturor culturilor investigate este necesar ca tendința investigatorului de a sugera răspunsurile la întrebările puse să prezinte același grad de influențare, pentru a se realiza o comparație corectă între culturi sau contexte naționale.

Caracteristicile persoanelor investigate

În general, corectitudinea răspunsurilor persoanelor investigate depinde de încrederea pe care acestea o au în investigator, de atenția pe care o acordă acestuia. Or, pentru o comparație corectă între culturi este necesar ca aceste caracteristici ale persoanelor investigate, acest comportament să fie similar, altfel informațiile prelucrate sunt eronate și implicit concluziile vor avea de suferit.

Caracteristicile investigatorului

Caracteristicile investigatorului referitoare la sex, rasă, dacă provine dintr-o țară dezvoltată sau dimpotrivă dintr-o țară mai puțin dezvoltată, dacă este străin sau conațional pot influența răspunsurile date de către cei investigați, în procesul de culegere a informațiilor. Spre exemplu, dacă într-o țară arabă un grup de bărbați este investigat de către o femeie, este foarte probabil ca răspunsurile primite să nu fie cele firești, din cauza atitudinii bărbaților dintr-o astfel de țară față de poziția femeii în societate.

Modul de prezentare

Modul de prezentare a obiectivelor cercetării, a duratei de realizare a acesteia, a sarcinilor celor investigați, a motivațiilor pentru care se face cercetare, etc. pot influența răspunsurile primite din partea celor investigați și implicit concluziile cercetării comparative.

Aceste exigențe în desfășurarea cercetărilor de management comparat trebuie să fie îndeplinite pe tot parcursul cercetării, de aceea nu se poate vorbi de aceste probleme care urmează să fie soluționate ca fiind etape ce trebuie parcurse într-o ordine predeterminată, ci mai degrabă de dileme de soluționat.

34.6.4.7. Analiza și interpretarea datelor**Evitarea confuziei ecologice**

Folosirea unor metode și tehnici statistice standard pentru prelucrarea informațiilor conduc în multe cazuri la rezultate necorespunzătoare, de aceea se recomandă tehnici variate de prelucrare a informațiilor. Așa cum arăta G.Hofstede, adesea în cercetările de management comparat se realizează așa-zisa „*confuzie ecologică*”, adică tratarea culturilor ca indivizi. În realitate, cultura reprezintă un tot care prezintă o anumită logică internă, care nu poate fi înțeleasă prin metode aplicate indivizilor. Este confuzia dintre corelațiile dintre țări sau culturi și corelațiile dintre indivizi.

Confuzia dintre relațiile dintre indivizi

Reversul confuziei ecologice este confuzia corelațiilor dintre indivizi cu corelațiile dintre culturi. Cercetările comparative de management au ca obiectiv identificarea

acelor aspecte sociale și comportamentale care din punct de vedere cultural sunt specifice și a celor care sunt universale. În aceste condiții, elaborarea acestor studii presupune adoptarea unei metodologii adecvate.

Pentru analiza datelor și informațiilor, precum și pentru formularea concluziilor pot fi folosite o serie de metode și tehnici din domeniul prelucrării automate a datelor, având în vedere volumul mare de informații utilizate.

34.7. Bibliografie

1. H.Schollhammer - „*The Comparative Management Theory Jungle*”. Academy of Management Journal Vol. 12 No.1, 1969
2. R.N.Farmer - în J.W.McGuire (ed.), *Contemporary Management Issues and Viewpoints* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc. 1974).
3. R.Nath - *Comparative Management. A Regional View*, Bolinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, 1988
4. E.L.Miller - *Comparative Management Conceptualization: An Assesment, în Advances in International Comparative Management, Vol. I*, 1984
5. R.N.Farmer - *Advances in International Comparative Management, Vol. I*, 1984
6. F.Harbinson - *Management in the Industrial World*. New York: McGraw –Hill, 1959
7. R.N.Farmer - *Comparative Management and Economic Progress*. Homewood, III: Irwin, 1965
8. M.Ajiferuke - *Culture and Other Explanatory Variables in Comparative Management Studies*. Academy of Management Journal, 35, 1970
9. G.Hofstede - *Culture's Consequences: National Differences in Thinking and Organizing*. Beverly Hills, Calife: Sage, 1980
10. L.Kelley - *The Role of Culture in Comparative Management A Cross-Cultural Perspective*. Academy of Management Journal 24, 1981
11. H.Koontz - *Management*. McGraw-Hill Book Company
12. Nancy J.Adler - *Understanding the ways understanding: Cross-cultural Management Methodology Reviewed*, în *Advances in International Comparative Management Vol.I*, 1984
13. Barrett G.V. - *Comparative Surveys of Managerial Attitudes and Bihavior* în Bass B.M. Management Thinking Research and Training, New York, 1970
14. Brislin R.W. - *Cross-Cultural Research Methods*. În Irwin Altman Amos Rapport and Joachim F.Wohlinwill (eds.). Human Behavior and Environment, Vol 4, New York, 1980
15. Katz D. - *The Social Psychology of Organization, 2end*. New York: Wiley, 1978
16. Duerr M.G. - *Foreign Nationals in International Management*, New York: National Industrial Conference Board, 1968
- Kahn R.
- Greene J.

17. Lawrencw P.R. - *Organization and Environment*. Homewood III: Irwin, 1969
- Lorsch J.W.
18. Boddewyn J. - *Comparative Concepts in Management, Administration and Organization*, New York: New York University Graduate School of Business, Mimeo, 1966
19. Davis S.M. - *Comparative Management: Cultural and Organizational Perspectives*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1971
20. Harris Philip - *Managing Cultural Differences*, Houston: Gilf, 1979
- Moran T.Robert
21. Farmer R. - *Advances in International Comparative Management, Vol.I* (1984), Vol. II (1986), Vol. III (1988)
- McGoun E.
22. Adler Nancy - „Cross-cultural Management Research: The Ostrich and the Trend”, *Academy of Management Review* 8(3): 226-32, 1983
23. O. Nicolescu - *Management comparat*, Editura Economică, București, 1997
24. Robock S.H. - *International Business and Multinational Enterprises*, 4th ed. (Homewood, IL: Irwin, 1989)
- Simmonds K.
25. Adler N.J. - „Cross-Cultural Management: Issues to Be Faced,” *International Studies of Management and Organization* 13 (Spring-Summer 1983): 7-45
26. Bartlett C.A. - *Le management sans frontieres*, Les Editions D'Organisations, 1991
- Ghoshal S.
27. Tung R.L. - „Managing in the Twenty-First Century: The Need for Global Orientation”, *Management International Review* 30 (1990/1991)
- Miller E.L.
28. Nath R. - *Comparative Management: A Regional View*, in R.Farmer, ed., *Advances in Comparative Management* 2 (1986)
29. Stanbury J.A.C. - „A History of Comparative Management Theorizing: Toward a Comprehensive, Dynamic, Interacting, Integrated, Open Systems Model with Supporting Framework”; also based on J.Boddewyn, ed., *Comparative Management and Marketing: Text and Readings* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1969)
30. X X X X - „The Triple Revolution”, 21st Century Capitalism, Business Week, 1995 Special Issue
31. X X X X - „Twenty First Century Capitalism, Tearung up Today's Organizational Chart”, Business Week, 1995 Special Edition

CAPITOLUL 35

ORIGINILE CULTURALE ALE MANAGEMENTULUI DIN DIFERITE ȚĂRI

In orice țară între activitatea economică, cea politică și cea culturală există strânse interdependențe, a căror cunoaștere are menirea de a analiza mai corect fiecare dintre aceste sfere de preocupare a oamenilor și implicit influența asupra managementului. Una dintre preocupările majore ale omului o reprezintă activitatea economică, ce se desfășoară în cadrul întreprinderilor, prin care se furnizează bunuri și servicii, pentru satisfacerea nevoilor consumatorilor, prin vânzarea cărora se obține profit. Pentru ca afacerile, realizate în sfera economică sub forma unor activități prin care se urmărește obținerea de profit, să se desfășoare normal este necesar ca prin activitățile din sfera politică să se mențină ordinea, întărind justiția, care să apere drepturile cetățenilor atât în domeniul afacerilor cât și celelalte domenii.

35.1. Originile culturale ale managementului american

Așa cum reiese din prezentarea, în capitolele anterioare, a conceptului de cultură și a influenței acesteia asupra managementului, fiecare popor, națiune are un set de valori, norme, concepții despre viață propriu, care dau o anumită specificitate culturală, dar dispune și de unele valori, norme și concepții de viață comune altor popoare. La constituirea acestui set de valori în SUA, au contribuit numeroasele valuri de imigranți, care au căutat în această parte a lumii, speranța dobândirii unor libertăți și șanse mai mari de realizare.

35.1.1. Principalele valori culturale americane

**Caracterizare
generală a
contextului
cultural
american**

Pentru primii care au venit pe pământul american, munca a reprezentat o chemare, o vocație sau chiar viziunea lor de bază asupra lumii. În esul „*Carte de îmbogățit*” (1758) *Benjamin Franklin* arăta că „...Dumnezeu îi ajută pe aceia care se ajută singuri”, sau „*Hărnicia este mama norocului bun*”⁵⁰¹. Această particularitate a componenților societății americane este și astăzi

⁵⁰¹ Benjamin Franklin - *The Autobiography and Other Writings*, New York, New American Library, 1961.

cuprinsă în setul de valori americane, care explică în multe cazuri succesul în afaceri.

Teoria lui Herbert Spencer privind „supraviețuirea celui mai potrivit, mai adaptat”, care considera că „acela care este mai strălucitor, mai sănătos și mult mai capabil de a contribui la dezvoltarea societății să fie încurajat, stimulat și recompensat”⁵⁰², au stat la baza a ceea ce mulți au denumit mai târziu „libera acțiune”, „spiritul întreprinzător”.

Sintetizând valorile de bază ale americanilor, William Rappard, arăta „...admir fără rezerve curajul, energia, generozitatea americanilor ca indivizi, modalitatea prin care ei lucrează împreună ca o echipă în deplină armonie și atmosferă de sănătate socială, ca întreg pe care ei o stăpânesc și o mențin prin creație...”⁵⁰³. Pe lângă aceste valori, el mai adaugă primatul valorilor materiale asupra celor spirituale și artistice, cultul americanilor pentru desfășurarea activităților cu sufletul la gură. Așa se explică poate criticile aduse americanilor, care sunt considerați ca superficiali și materialişti, incapabili de a contempla de a aprecia o reflecție, de a tinde către idealuri mari.

Evident că astfel de acuze proveneau numai din partea unora, pentru că alți cunoscători ai contextului cultural american, au sărit în ai apăra. Spre exemplu, Jacques Maritain arăta că „eu cred că acuzațiile de materialism, tehnicism, nonumanism etc. par a fi incorecte. Desigur aici, ca oriunde în lumea industrială civilizată întâlnim tentația tehnicist-materialistă. Dar această țară pare la prima vedere mult mai amenințată de această tentație, deoarece este mult mai industrializată și de aici și o mai mare șansă de exagerare și supraestimare a ei, de la bun început efortul americanului fiind orientat către binele omului, sfidând demnitatea în fiecare dintre noi”⁵⁰⁴. Maritain subliniază atitudinea poporului american, ca una ocrotitoare de oameni, ca o combinație de umanism și pragmatism. Este o caracteristică a americanilor, concepția că dacă o persoană sau grup de persoane își folosește talentele și inteligența pentru a-și urmări propriul interes, pe termen lung aceștia vor aduce un serviciu întregii societăți.

Dacă ar fi să se sintetizeze valorile vieții americane, acestea ar putea fi reprezentate, în principal, de următoarele: individualismul, tendința spre realizare personală, devotamentul față de muncă, pragmatismul, morala și umanismul, libertatea, egalitatea, patriotismul, neutralitatea, confortul material.

⁵⁰² Herbert Spencer - *Social Statics*, London Appleton, 1950.

⁵⁰³ William Repard - *The Secret of American Prosperity*, New York, Greenberg, 1955.

⁵⁰⁴ Jaques Maritain - *Reflection on America*, New York Scribner's, 1958.

Individualismul	Individualismul se explică prin urmărirea cu prioritate a propriului interes, în întreaga activitate pe care o desfășoară americanii, în toate situațiile, considerând că întreaga dezvoltare a societății americane constituie rezultatul activităților componentelor societății respective.
Tendința spre realizare personală	Tendința spre realizare personală se explică prin mitul american în virtutea căruia oricine muncește din greu poate să realizeze ceea ce și-a propus, în SUA fiind foarte populare legendele privind evoluția unei persoane de la cea mai cruntă sărăcie la o fabuloasă bogăție.
Devotamentul față de muncă	Devotamentul față de muncă stă la baza celei mai mari părți a bogăției și bunăstării de care se bucură americanii, ceea ce explică respectul față de persoanele care muncesc, dezaprecierea celor fără ocupație, respingerea relaxării în timpul orelor de serviciu, considerarea activității ca o virtute.
Pragmatismul	Pragmatismul caracterizează orice activitate desfășurată, ceea ce face ca americanii să se concentreze asupra eficienței, să aibă mai mult o orientare pe termen scurt în procesul de corectare a diferitelor modalități de lucru, să fie orientați mai mult către căutarea unor soluții practice și mai puțin spre contemplare.
Morala și umanismul	Morala și umanismul îi fac pe americani mai deschiși, profunzi, onești, plini de franchețe, înclinați spre acțiuni caritabile, spre creșterea securității sociale, ceea ce explică lupta pentru asigurarea de locuri de muncă, a unui salariu minim și ajutorarea celor mai vitregiți de soartă.
Libertatea	Libertatea reprezintă una dintre cele mai semnificative valori ale culturii americane, determinând respingerea soluțiilor unice, a restricționărilor, dar, poate și una dintre cele mai controversate având în vedere mișcările feministe, spre exemplu, de tip liberal, sau concepțiile potrivit cărora anumite persoane sunt predestinate unor roluri îndeplinite în societate.
Egalitatea	Egalitatea se regăsește printre primele proclamații constituționale ale cetățenilor Lumii Noi, care au denunțat selavia, drepturile primilor născuți și cerințele de proprietate ca garanție a dreptului la vot, au promovat „ <i>egalitatea șanselor</i> ” și nu egalitatea rezultatelor, deoarece indivizii sunt inegali fizic și intelectual, au respins tratamentul preferențial.
Patriotismul	Patriotismul ca sentiment de evaluare mai mare a propriului popor, concretizat în loialitatea americanilor pe plan local, pe plan național față de statul națiune și respingerea de către aceștia a statelor care în general nu se aseamănă cu SUA.
Neutralitatea	Neutralitatea explică orientarea americanilor către cercetarea obiectivă a problemelor, pe respingerea influențelor pe care le au emoțiile, trăirile în analiza unor probleme, separarea emoțiilor și

Confortul material

trăirilor de afaceri și în general de modul de a soluționa o problemă, bazele acestor soluționări regăsindu-se în știință.

Confortul material este justificat de tendința americanilor spre a-și însuși obiecte de preț, care să alimenteze sentimentul de proprietate și concretizat în orientarea către construcția și posesia de case spațioase, automobile puternice, efectuarea de călătorii în care să dispună de tot confortul, toate acestea reprezentând tot atâtea probe de realizare personală și de apreciere din partea celorlalți.

Aceste valori combinate au condus la respingerea de către americani a oricărei dogme rigide, care ar conduce la o subjugare a oamenilor unor ideologii. Ei au căutat să rămână în permanență flexibili, deschiși la provocări, curajoși în asumarea unor riscuri, ceea ce a favorizat crearea unui climat de afaceri, în cadrul căruia și-a găsit un cadru prielnic dezvoltarea unui sistem de management performant, spre care și-au îndreptat atenția majoritatea specialiștilor din acest domeniu.

35.1.2. Încadrarea contextului SUA prin prisma dimensiunilor culturale

Prin prisma dimensiunilor culturale evidențiate de către *G.Hofstede*⁵⁰⁵, contextul SUA se caracterizează ca în figura 35.1.

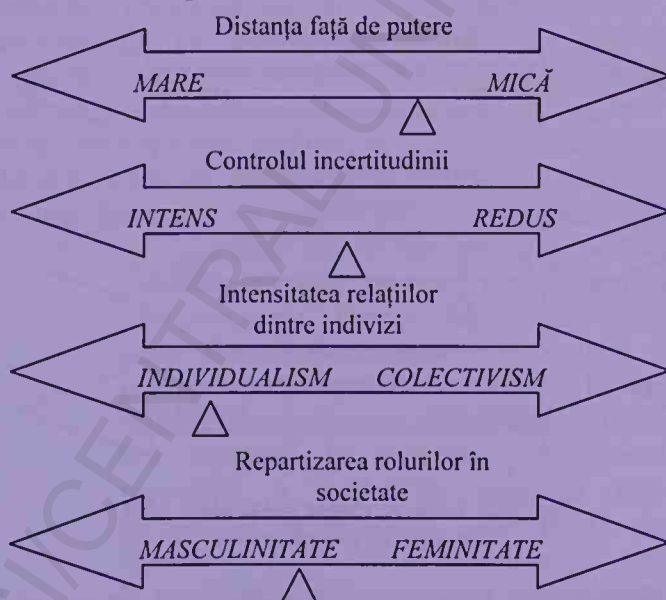


Fig. 35.1. Caracterizarea culturală a SUA de către G. Hofstede

Distanța față de puterea redusă își are explicația în orientarea americanilor spre diminuarea inegalităților dintre membrii societății prin încurajarea și recompensarea celor

⁵⁰⁵ Hofstede, G. - *Culture's Consequences*, Sage, London, 1980

valoroși, prin lupta pentru asigurarea de șanse egale pentru toți membrii societății.

Un coeficient mediu de control al incertitudinii reflectă echilibrul membrilor societății americane în aprecierea riscului evenimentelor viitoare, fiind prezentă în contextul SUA atât concepția că viitorul este de necontrolat, cât și tendința de a încerca să fie stăpânit viitorul.

Prin prisma intensității relațiilor dintre indivizi, societatea americană se caracterizează prin individualism accentuat, fiecare membru al societății având o mare libertate de acțiune, fiind încurajată inițiativa particulară, rezultatele individuale, care stau la baza evaluării și ascensiunii indivizilor pe scara socială.

Contextul american se mai caracterizează printr-un coeficient mai mare de masculinitate, datorită orientării societății către o mai accentuată diferențiere a rolurilor dintre bărbați și femei.

Între cele două extreme ale fiecărei dimensiuni culturale evidențiate de către F.Trompenaars⁵⁰⁶, contextul SUA se situează ca în figura 35.2.

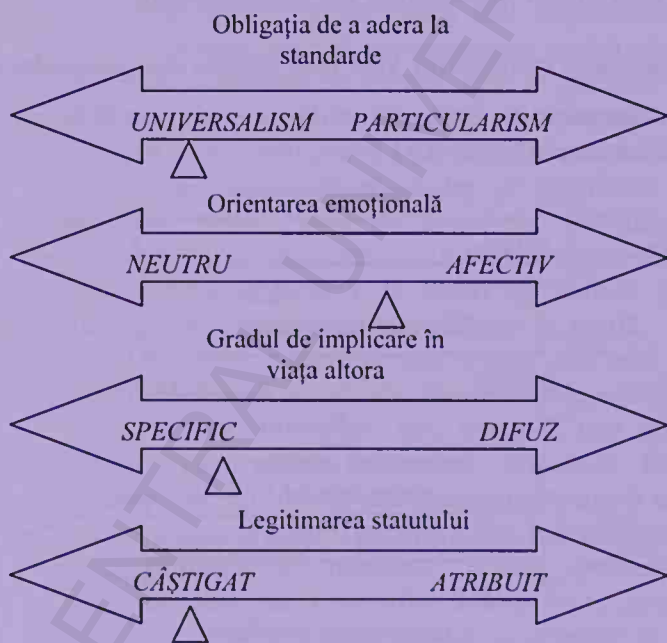


Fig. 35.2. Caracterizarea culturală a SUA de către F. Trompenaars

Orientarea puternică spre universalism este justificată de accentul pus de către americani pe principii, reguli general acceptate, care să stea la baza stabilirii relațiilor dintre indivizi. Situatrea societății americane între afectiv și neutru, cu oarecare tendință spre o societate afectivă se explică prin faptul că în SUA nu există, în general, reținere în exprimarea emoțiilor, sentimentelor, dar, acestea sunt foarte bine separate de afaceri, în

⁵⁰⁶ Trompenaars, F. - *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*, Nicholes Brealey Publishing, London, 1993

cadrul cărora americanii sunt obiectivi, neutri. Contextul SUA este cel mai reprezentativ pentru persoanele de „tip U”, între care se stabilesc relații specifice, deci este o societate specifică. Iar în ceea ce privește modul de acordare a statutului, SUA este iarăși un exemplu reprezentativ de cultură în care se câștigă pe baza realizărilor personale.

În figura 6.2. se prezintă câteva dintre particularitățile culturale ale SUA evidențiate de F.Trompenaars, care nu se suprapun cu o caracterizare a contextului american de către G.Hofstede. În afara acestora, trebuie menționat și faptul că americanii sunt mai mult orientați către prezent, ei fiind conștienți de relațiile dintre trecut, prezent și viitor și în plus orientarea americanilor către stăpânirea naturii.

35.2. Originile culturale ale managementului japonez

Poate mai mult decât în oricare țară, în Japonia se poate vorbi de un *model cultural de management*, datorită omogenității culturii nipone, a faptului că practicile manageriale sunt foarte mult influențate de particularitățile culturale. Așa se explică specificitatea diferitelor metode, tehnici și instrumente folosite de către managerii japonezi în toate componentele sistemului de management al organizației.

35.2.1. Principalele valori culturale nipone⁵⁰⁷

Comportamentul organizațional în cadrul întreprinderilor nipone își are originea în particularitățile culturale ale acestei țări, între care trebuie remarcată omogenitatea, care se explică prin ponderea foarte mare a populației care aderă la aceleași valori, norme și concepții de bază despre viață.

Între termenii cheie specifici prin care se poate caracteriza cultura niponă se pot menționa: *IE*, *MURA*, *IEMOTO*, *DOZOKU*, *MURA*, *AMAE*, *ON*, *OYABUN-KOBUN*, fiecare cu semnificații foarte greu de explicat pentru componenții unei alte culturi.

IE

Conform acestui concept *IE* o „*persoană trebuie să-și sacrifice interesul personal pentru interesul grupului din care face parte*”. Pentru a înțelege mai bine acest concept se poate face apel la semnificația statului sau a partidului politic unic într-un sistem totalitar. În anumite cazuri un astfel de comportament este obligatoriu și se poate menține prin sancțiuni. În societatea contemporană japoneză *IE* reprezintă o modalitate specifică prin care cineva (președinte de companie, lider politic etc.) încearcă să determine ca oamenii să îndeplinească anumite obiective. *IE* este adesea utilizat pentru a explica relația dintre parte și întreg în contextul japonez.

IEMOTO

Un alt concept specific culturii nipone este *IEMOTO* care semnifică mai mult decât un club de membri reuniți voluntar, „*reprezintă un sistem de valori care reflectă*

⁵⁰⁷ Edwin O. Reischauer (traduit de l'américain et annoté par Richard Dubreuil) - *Histoire du Japon at des Japonais. Des origine a 1945*, Editions du Seuil, 1973

angajamentele dintre master (stăpân) și discipol, exprimate în termeni de autoritate și disciplină". În virtutea acestuia întotdeauna discipolul trebuie să-și respecte stăpânul, care dispune de autoritate asupra lui, chiar dacă aceasta nu este formalizată prin anumite reglementări.

DOZOKU

Strâns legat de IE, și ca o extindere a acestuia, în cultura niponă se întâlnește conceptul DOZOKU cu semnificația inițială de „*ansamblu de gospodărie sau de familie între care se stabilesc relații economice*". Originile DOZOKU se află în comunitățile agricole de orez, în care exista o împărțire a rolurilor, întărind astfel normele și obligațiile dintre supraveghetor și subordonat. În accepțiunea modernă, DOZOKU se regăsește la nivelul structurilor marilor grupuri japoneze, în cadrul cărora se stabilesc legături între furnizori și subantreprenori și în care conducerea executivă își asumă obligații pentru întreaga organizație, astfel că fără un ansamblu de relații formale legăturile informale fac să funcționeze grupul respectiv.

MURA

Conceptul MURA sau comunitatea sătească se utilizează când este vorba despre familie sau firmă și semnifică „*o modalitate japoneză de a realiza unitatea socială*". El sugerează o comunitate care pedepsește pe cei care nu se integrează în comunitate, dar această integrare nu presupune neapărat sacrificii din partea individului. Tradițional, un membru al MURA care intră într-o mică dificultate în afara acesteia va fi protejat de grup. Dar, în alte cazuri, când un membru încalcă regulile comunității, el va fi judecat în cadrul unei întâlniri a tuturor membrilor și în cazuri grave acesta va fi oprit să aibă contact cu ceilalți membri, ceea ce în contextul nipon reprezintă o mare dezonoare, un puternic blam acordat de colectivitate.

Practic, MURA este un grup de persoane al căror scop este prosperitatea comună, sens în care se poate afirma că Japonia a fost întotdeauna o mare comunitate MURA. Atâta timp cât un „*inamic*” din afară nu amenință MURA, grupul nu are nevoie de puterea unui lider, ci este suficientă o persoană care să asigure armonia (*WA*⁵⁰⁸) în cadrul grupului respectiv. Adesea, o astfel de persoană aplică IE pentru a menține MURA, îndemnând oamenii cu apelul folosit de samurai pentru a-și apăra domeniul „*ne strângem împreună și luptăm*”. În absența unui pericol din afară, rolul de bază al

⁵⁰⁸ Alston, J.P. - *Wa, guanxi and inhwa: managerial principles in Japon, China and Korea*, Business Horizons, March-April: 26-31, 1989.

persoanei din fruntea MURA constă în a stinge conflictele care apar printre membrii acesteia. Un conducător într-o societate MURA este un mediator caracterizat prin judecată corectă și carismă, deci acesta nu poate fi numit lider.

AMAE

Relațiile interpersonale în contextul japonez au la bază un al concept AMAE care semnifică „o stare specifică de dependență și înțajutorare între membrii unei colectivități”. Relațiile bazate pe AMAE presupun un anumit atașament emoțional, care determină un comportament specific ce conduce la evitarea asumării de responsabilități individuale, lăsând inițiativa șefului, din partea căruia așteaptă și protecție. AMAE are o importanță vitală pentru psihicul și stabilitatea emoțională a japonezilor, devenind o dominantă a mentalității și comportamentului nipon.

ON

Dacă în Vest dependența are conotații mai degrabă negative, în Japonia contextul ON reprezintă „expresia obligațiilor și îndatoririlor care derivă din schimburile sociale voluntare”. În sens spiritual, obligațiile de tip ON semnifică faptul că „plata” nu este niciodată completă, că după ce ai achitat o datorie, în continuare rămâi obligat.

OYABU-KOBUN

Angajamentele în cadrul relațiilor și obligațiilor ierarhice informale sunt caracterizate de relațiile de tip OYABUN – KOBUN, care sunt asemănătoare relațiilor părinte – copil, patron – client. OYABUN-ul se situează la un nivel ierarhic superior, este de obicei o persoană mai în vârstă, cu o vechime mai mare și cu o activitate mai îndelungată în organizație. El poate avea mai mulți KOBUNI, cărora le acordă prietenie în mod egal, altfel nu va mai fi recunoscut de OYABUN. Ideal KOBUNII acceptă prietenia și manifestă respect și grațitudine față de OYABUN. Instaurarea unor astfel de relații informale se bazează pe o serie de reguli de conduită corespunzătoare, alături de care o contribuție însemnată o are realizarea unei game largi de acțiuni de petrecere a timpului liber în comun (excursii anuale, întâlniri lunare) toate finanțate de organizația respectivă.

35.2.2. Efectele culturii asupra modului de abordare

Considerarea întreprinderii ca „persoană morală”

Strâns legată de toate celelalte caracteristici, în contextul japonez „întreprinderea este considerată ca persoană morală”, constituită din toți membrii săi, nu în sens patrimonial, ci în sensul apartenenței reciproce. Semnificativ în acest sens este răspunsul dat de angajații companiilor nipone la întrebarea „Cui aparține întreprinderea?” În peste 66% dintre răspunsuri s-a menționat că „întreprinderea aparține

conducerii, muncitorilor și acționarilor” și numai 18% au răspuns că „întreprinderea aparține acționarilor”.

Considerarea întreprinderii ca fiind constituită din toți angajații săi nu este un punct de vedere idealist sau utopic, ci o exigență pentru reușită deoarece:

- pentru supraviețuire competitivă, întreprinderea trebuie să se adapteze din mers la mediu, ori aceasta nu se poate realiza decât cu ajutorul tuturor salariaților care văd în aceasta propriul lor interes;
- recunoscând că omul nu este o mașină, el nu comunică tot ceea ce știe și nu depune tot efortul decât dacă are încredere în regulile jocului, deci dacă simte că întreprinderea îi aparține și lui, de activitatea acesteia depinzând propria lui situație.

Întreprinderea servește societatea

După Matsushita „finalitatea primordială a întreprinderii este aceea de a servi societatea în schimbul resurselor puse la dispoziție (oameni, capital, terenuri etc.)”⁵⁰⁹. Paradoxal japonezii par să aplice mai bine decât occidentalii anumite percepțe creștine. Papa Ioan Paul al II-lea exprima primatul omului în raport cu munca prin două maxime: „Munca este pentru om și nu omul pentru muncă” și „Capitalul este în serviciul muncii și nu munca în serviciul capitalului”. Or, întreprinderile japoneze se caracterizează prin:

- gândire strategică bazată pe mediul extern, dar și pe o organizare internă;
- criteriul de alegere care este în mai mică măsură profitul și mai mult supraviețuirea și creșterea durabilă;
- mai puțină importanță acordată rezultatelor pe termen scurt și mai mare pe termen lung;
- investiții masive în vederea obținerii unei poziții competitive pe termen lung.

Analizând aceste caracteristici ale întreprinderilor se poate deduce influența particularităților culturale asupra conceperii, proiectării și funcționării întreprinderilor în contextul nipon.

Abordare holistică

O particularitate a contextului cultural japonez constă și în modul de gândire și „abordare holistică” a problemelor, la bază căruia stă percepția că „întregul este mai mult decât suma părților”, că „esența unui lucru nu stă în detalii, ci în întreg”. Chiar scrisul și cuvintele sunt expresii simbolice. În știință, filosofie și în viața cotidiană, japonezii resimt o aversiune la ideea descompunerii unui lucru în părțile componente pentru a

⁵⁰⁹ Konosuke Matsushita - *As I see it*, PHP Institute, Inc., Kyoto, 1991, ISBN 4-569-52507-5

fi evaluat. În teorie și practică japonezii gândesc global (companie, națiune), mai degrabă decât analitic, întregul devine mai repede o valoare decât părțile. Interesul individului este mai puțin important, ceea ce contează este supraviețuirea și prosperitatea grupului.

Toate aceste particularități culturale fac din contextul japonez un unicat, ele punându-și amprenta asupra întregului mod de viață nipon, inclusiv asupra managementului întreprinderilor japoneze.

35.2.3. Încadrarea contextului japonez prin prisma dimensiunilor culturale

Managementul întreprinderilor japoneze este influențat de toate valorile culturale nipone prezentate mai sus, dar în aceeași măsură este influențat și alte particularități culturale, care pot fi exprimate prin prisma dimensiunilor culturale evidențiate de specialiștii în domeniu.

O caracterizare a contextului japonez a făcut-o *G.Hofstede*⁵¹⁰, așa cum se poate vedea din figura 35.3.



Fig. 35.3. Caracterizarea culturală a Japoniei de către G. Hofstede

Distanța față de putere este medie spre mare, prin faptul că în contextul nipon se regăsesc atât elemente care justifică o distanță mare (primatul absolut al ierarhiei, respectul față de superiori, relațiile de tip „oyabun-kobun”), cât și elemente care explică o distanță mică față de putere (fenomenul „amae”, conceptul „mura”).

⁵¹⁰ Hofstede, G. - *Culture's Consequences*, Sage, London, 1980

Contextul nipon se caracterizează printr-un control intens al incertitudinii, care se explică prin tendința japonezilor de a preîntâmpina și evita riscul evenimentelor viitoare. Ca urmare acestei caracteristici, în managementul japonez se acordă o importanță deosebită elaborării strategiilor, investițiilor pe termen lung, se practică angajarea pe viață etc.

Multă vreme contextul japonez a fost considerat ca cel mai reprezentativ exemplu de colectivism, ca urmare a numeroaselor particularități culturale, din care rezultă că japonezii situează interesele colectivității mai presus de interesele individuale. Este suficient să amintim fenomenele „amae”, „IE”, „mura”, conceptul „ON”, ca expresie a obligațiilor și îndatoririlor ce derivă din schimburile sociale voluntare. În ultima perioadă însă, sub influența culturilor occidentale, în contextul japonez și-au făcut apariția unele elemente de individualism.

În ceea ce privește dimensiunea masculinitate / feminitate, societatea niponă se caracterizează prin masculinitate, dovadă diferențierea accentuată a rolurilor în societate, iar ca efect pot fi amintite unele practici manageriale, între care angajarea pe viață numai a bărbaților sau ocuparea posturilor de manageri în special de bărbați.

Prin prisma dimensiunilor culturale evidențiate de către F.Trompenaars⁵¹¹, contextul japonez se caracterizează ca în figura 35.4.

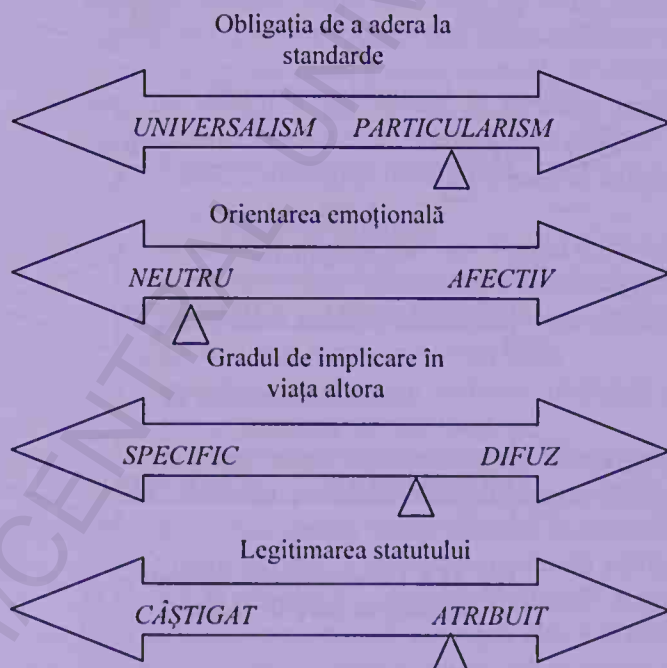


Fig. 35.4. Caracterizarea culturală a Japoniei de către F.Trompenaars

⁵¹¹ Trompenaars, F. - *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*, Nicholes Brealey Publishing, London, 1993

Așa cum rezultă și din figura 35.4, societatea niponă este mai degrabă o societate particularistă, în care predomină relațiile mutuale dintre persoane, care stau la baza tuturor relațiilor care se stabilesc între indivizii societății. Această caracteristică își are originile într-o serie de particularități culturale, între care relațiile „oyabun-kobun”, fenomenul „amae”, conceptul „mura”, etc.

Din punctul de vedere al modului de exprimare al trăirilor, societatea niponă este o cultură neutră. De altfel, în contextul nipon persoanele caută să-și ascundă trăirile, sentimentele, să nu le exprime deschis.

După gradul de implicare în spațiul vital al unei persoane, contextul japonez se caracterizează prin preponderența persoanelor de tip G, care consideră spațiul privat mult mai mare, spațiul public mai mic, iar delimitarea dintre acestea destul de ambiguă, ceea ce justifică caracterizarea culturii ca fiind mai mult difuză. Așa se explică și nevoia cunoașterii mai bine dintre persoane înainte de a dezvolta anumite relații de afaceri, practica pregătirii prin rotația posturilor la locurile de muncă și cu scopul stabilirii unor relații personale, sau chiar și schimbul permanent de informații între membrii unei organizații, prin care se informează aceștia asupra obiectivelor organizației respective.

Prin prisma modului de acordare a statutului unei persoane, cultura niponă se caracterizează mai mult printr-un statut acordat pe bază de vârstă, sex, pregătire, apartenență la un anumit grup sau clasă socială. Fără a diminua importanța rezultatelor individuale, în contextul japonez primează situarea persoanei în funcție de anumite criterii, între care vechimea, spre exemplu, joacă un rol important. Așa se explică stabilirea chiar a nivelurilor veniturilor salariaților unei întreprinderi în funcție de vechime și de pregătire, așa se explică gruparea salariaților dintr-o întreprindere în diferite categorii, permanenți, semipermanenți sau sezonieri, etc.

35.3. Diversitatea culturală a țărilor europene

35.3.1. Diversitatea culturală a contextului european

Atunci când vorbim de un „*model de management european*” avem tendința de a ne gândi la o alternativă la managementul din SUA și la managementul japonez, care să se bazeze pe o anumită cultură specifică, relativ omogenă. Specialiștii atrag atenția însă, că pentru Europa nu este adecvat „*un model cultural de management*”, așa cum este cel japonez, spre exemplu, deoarece contextul european se caracterizează printr-o mare diversitate culturală.

35.3.1.1. Tipuri de culturi europene după Yochanan Altman

În această mare diversitate culturală, Yochanan Altman⁵¹² a scos în evidență câteva particularități a patru tipuri de culturi europene, pe următoarele grupe de țări: capitaliste tradiționale, din sud, scandinave și foste comuniste.

⁵¹² Altman, Y. -*Towards a Cultural Typology of European Work Values and Work Organisation*, din „*Innovation in Social Science Research*”. Vol.5, în Mihaela Comănescu-Management european, Editura Economică, 1999.

Țări capitaliste tradiționale

Astfel, pentru *țările capitaliste tradiționale*, în grupa cărora Altman include Marea Britanie, Franța, Germania, nordul Italiei, Belgia și Olanda, care se caracterizează prin urbanism și o clasă de mijloc puternică, sistemul de valori caracteristice are la bază *spiritul întreprinzător, capacitatea de inovare, asumarea de riscuri, libertatea de acțiune*, toate bazate pe o puternică identitate națională.

Țările din sudul Europei

Țările din sudul Europei, între care sunt incluse Spania, cea mai mare parte a Italiei, parte din sudul Franței, Grecia, Irlanda, care s-au industrializat mai târziu și în care se combină agricultura cu serviciile, se caracterizează printr-o *puternică datorie față de grup și de familie, nepotism, iar banii sunt considerați dovada onorabilității*.

Țările scandinave

Țările scandinave, care cuprind Danemarca, Suedia, Norvegia și Finlanda, în care este cel mai dezvoltat sector al asistenței sociale, statul și cetățenii asumându-și reciproc obligații, se caracterizează printr-o *gamă largă de oportunități, accesul liber la resurse, acceptarea de responsabilități, iar scoaterea în evidență a banilor*, care sunt asociați cu siguranța, *este considerată de prost-gust*.

Țările foste comuniste

Țările foste comuniste, care cuprind Polonia, Cehia, Slovacia, România, Ungaria, Bulgaria, Albania, care de curând au ieșit dintr-un regim comunist și o economie centralizată, se caracterizează prin două sisteme de valori, unul impus de regimul comunist și altul specific populației din fiecare țară. Între valorile oficiale impuse de regimul comunist pot fi menționate, *respectul ierarhiei, locul de muncă nu este separat de viața individului, funcția mai importantă decât persoana, banii nu au valoare în sine*, iar dintre valorile specifice, deși ele diferă de la o țară la alta, pot fi reținute, *răspunderea pentru obligațiile reciproce, importanța relațiilor patron-client, obligațiile față de rețeaua de care aparții*.

35.3.1.2. Tipuri de culturi europene după R.Lessem și F.Neubauer

Particularitățile culturale europene au fost analizate și de către R.Lessem și F.Neubauer⁵¹³, care au grupat țările pe cele patru puncte cardinale, pentru fiecare stabilind câte o națiune reprezentativă, mai puțin pentru nordul Europei, pe care-l considera destul de omogen. Fiecare dintre aceste grupe de țări europene prezintă câte o caracteristică dominantă din punct de vedere cultural, ceea ce conduce și la un anumit tip de cultură și un anumit tip de manager.

⁵¹³ Ronnie Lessem, Fred Neubauer -*European Management Systems. Towards unity of cultural diversity*, Ed. McGraw-Hill Books, London, 1993.

Țările din nordul Europei

Pentru *grupa țărilor din nordul Europei*, caracteristica predominantă este „gândire”, ceea ce conduce la o *cultură birocratică*, cu orientarea către realizarea de obiective, orientarea spre cunoaștere, planificare strategică, accent pe un control managerial, previziune pe termen lung și la un *manager care pune accent pe schimbare*.

Țările din sudul Europei

Grupa țărilor din sudul Europei, pentru care reprezentativă este Spania, caracteristica esențială este „simțământ”, iar *cultura este de tip familial*, cu înclinație spre munca în echipă, împărtășirea valorilor de afiliere socială, accentul pe resurse umane, în care acționează în general un *manager vizionar*.

Țările din vestul Europei

Grupa țărilor din vestul Europei, pentru care reprezentativă este Marea Britanie se caracterizează prin „percepție”, predominantă fiind o *cultură comercială*, cu înclinație spre acțiune, entuziasm, spirit întreprinzător, perspectivă pe termen scurt și un *manager cu calități de lider*.

Țările din estul Europei

Cea de a patra grupă, a *țărilor din estul Europei* se caracterizează prin „intuiție”, o *cultură industrială*, cu înclinație spre etica muncii, aprecierea tehnicii, disciplina muncii, perspectivă pe termen lung și un *manager arhitect*.

Chiar dacă nu poate fi vorba de a aplica un „*model cultural de management*” contextului european, așa cum remarcă profesorul *Jules Van Dijk*,⁵¹⁴ este posibil să se distingă o serie de valori care pot fi considerate „europene”, care pot constitui fundamentul conturării unui model de management, care să se regăsească, dacă nu în totalitate, măcar în linii generale, în toate țările europene și care să constituie o alternativă la managementul din SUA și la managementul japonez. Pentru aceasta trebuie însă găsite acele valori, norme și comportamente specifice modului de viață european.

35.3.1.3. Caracteristici culturale comune țărilor europene după B. Strumpel

Un studiu întreprins de către *B.Strumpel*⁵¹⁵ a scos în evidență mai multe concluzii referitoare la unele caracteristici culturale comune, care au început să apară și să se impună în majoritatea țărilor europene, mai ales în cele dezvoltate din punct de vedere economic.

Particularități culturale comune țărilor europene

Iată câteva dintre concluziile la care ajunge autorul în urma studiului întreprins:

- sistemele politice democratice din țările europene

⁵¹⁴ Jules J.J. van Dijk - *Transnational Management in an Evolving European Context*. EMJ, Vol.8, No.4: December 1990.

⁵¹⁵ Strumpel, B. - *Industrial Societies after the 1970*, Berlin: De Gruyter, 1989.

dezvoltate promovează noi elemente și forme democratice de participare a indivizilor la întreaga viață economico-socială;

- în multe țări europene, mai ales nordice, cu o dezvoltare economică și tehnologică ridicată, se manifestă creșterea participării indivizilor, grupurilor și organizațiilor la reconsiderarea moralei și impactul acesteia asupra domeniului economic, social și politic;
- în contextul european se înregistrează o amplificare a relațiilor sociale multiple, în afara muncii și familiei, între parteneri, asociați etc., mai ales în țări ca Danemarca, Olanda, Germania;
- creșterea valorii autorealizării, care presupune o egalitate a șanselor pentru tot mai mulți oameni, indiferent de țara de origine;
- calitatea vieții este pusă din ce în ce mai mult, și în mai multe țări pe prim plan, astfel că valori ca *pacea, drepturile omului, protecția mediului natural, lupta împotriva sărăciei*, reprezintă noi orientări în atitudinea cetățenilor țărilor europene, care poate avea semnificația unei noi dimensiuni morale.

Această diversitate de valori care se regăsesc în cadrul țărilor europene va imprima un specific al managementului european, dacă se va constata necesitatea unui astfel de model și dacă, în timp, el se va distinge printr-o identitate europeană în majoritatea componentelor sistemelor de management practicate în cadrul întreprinderilor din țările europene sau, cu atât mai mult, în cadrul companiilor transeuropene.

35.3.2. Încadrarea contextului european prin prisma dimensiunilor culturale lui G.Hofstede

O caracterizare asemănătoare, dar prin prisma altor dimensiuni culturale, este realizată de către G.Hofstede⁵¹⁶, din care se poate desprinde cel puțin o concluzie identică, și anume că țările europene se diferențiază semnificativ din punct de vedere cultural. O caracterizare a unora dintre țările europene, prin prisma celor patru dimensiuni culturale (distanța față de putere mare / mică, controlul incertitudinii intens / redus, individualism / colectivism și masculinitate / feminitate) este prezentată în figura 35.5.

⁵¹⁶ Hofstede, G. - *Culture's Consequences*, London: Sage Publication, 1980.

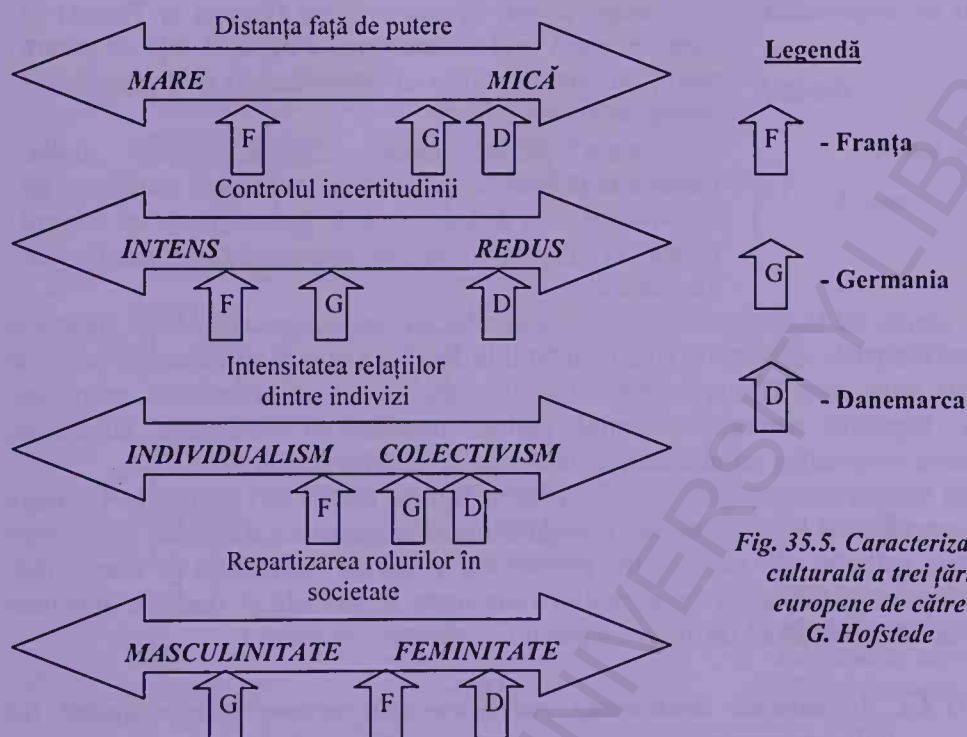


Fig. 35.5. Caracterizarea culturală a trei țări europene de către G. Hofstede

G. Hofstede considera că pot fi identificate în Europa câteva grupe de țări, care se aseamănă prin prisma celor patru dimensiuni, chiar dacă, așa cum s-a constatat din figura 35.5, practic fiecare țară prezintă anumite particularități culturale specifice.

Din analiza efectuată de către G. Hofstede asupra caracteristicilor culturale ale diferitelor țări a condus la concluzia că în Europa, exceptând fostele țări socialiste, pot fi identificate câteva grupe de țări care se aseamănă prin prisma dimensiunilor individualism / colectivism, distanța față de putere mare / mică, controlul incertitudinii intens / redus și masculinitate / feminitate.

Țările anglo-saxone

Grupa țărilor anglo-saxone (Marea Britanie și Irlanda) se caracterizează printr-un individualism puternic, o distanță față de putere mică, un control al incertitudinii redus și un coeficient ridicat de masculinitate.

Țările germanice

Grupa țărilor germanice (Austria, Germania și Elveția) prezintă un coeficient mediu de individualism, o distanță față de putere redusă, un control al incertitudinii mediu și un coeficient mare de masculinitate.

Țările nordice

Grupa țărilor nordice (Danemarca, Finlanda, Olanda, Norvegia și Suedia) se caracterizează printr-un coeficient mai ridicat de individualism, o distanță față de putere mică, un control al incertitudinii redus și prin feminitate.

Țările aproape estice

Grupa *țărilor aproape estice* (Grecia și Turcia) se caracterizează prin colectivism, o distanță față de putere mare, un control intens al incertitudinii și un coeficient mediu de masculinitate.

Țările latine

Grupa *țărilor latine* (Belgia, Franța, Italia, Portugalia și Spania) prezintă un coeficient mai mare de individualism, o distanță față de putere mare, un control intens al incertitudinii și un coeficient mediu de masculinitate.

În opinia lui G.Hofstede aceste caracteristici culturale, care au la bază sistemele de valori din țările respective, sunt rezultatul influenței a numeroși factori și variabile regionale între care: clima, evenimentele istorice, gradul de urbanizare, mobilitate socială, bogățiile naturale, sistemul politic, numărul și densitatea populației, necesitatea intervenției omului asupra naturii pentru supraviețuire etc.

Din analiza efectuată de către G.Hofstede lipsesc fostele țări socialiste. Cu toate că în lucrarea lui R.Nath intitulată „*Comparative Management a Regional View*” sunt prezentate estimări ale celor patru dimensiuni culturale referitoare la aceste țări, considerăm că insuficiența informațiilor referitoare la valorile și normele specifice face ca aceste estimări să fie simple supoziții.

35.3.3. Încadrarea contextului european prin prisma dimensiunilor lui F.Trompenaars

Deși Europa se caracterizează printr-o diversitate culturală, unele țări din acest context au fost situate între cele două extreme ale fiecărei dimensiuni evidențiate de către F. Trompenaars⁵¹⁷, așa cum rezultă din figura 35.6.

Așa cum rezultă din figura 35.5, prin prisma obligațiilor pentru principii și reguli generale sau pentru relații personale, țările europene se diferențiază destul de mult, în sensul că, spre exemplu, Germania, Suedia, Anglia și chiar Italia sunt orientate mai mult spre un sistem de reguli, spre contracte, obiectivitate, un singur adevăr, Franța, și mai ales Spania sunt orientate mai mult spre relațiile personale, interpretarea adevărului, relativitate, datorii față de prieteni.

În ceea ce privește modul de exprimare a emoțiilor, țările europene prezintă o altă distribuție între cele două extreme, reprezentate de latura *neutru* sau cea *afectiv*. Astfel, între țările caracterizate printr-o cultură afectivă se numără Italia, Spania, Franța, iar între cele cu o cultură neutră pot fi enumerate Anglia, Germania și Suedia.

Prin prisma modului de implicare în viața altora, țările europene caracterizate printr-o cultură specifică sunt Anglia, Franța, în timp ce printre țările cu o cultură difuză sunt Germania, Italia, Suedia și Spania.

⁵¹⁷ Trompenaars, F. - *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*, Nicholes Brealey Publishing, London, 1993

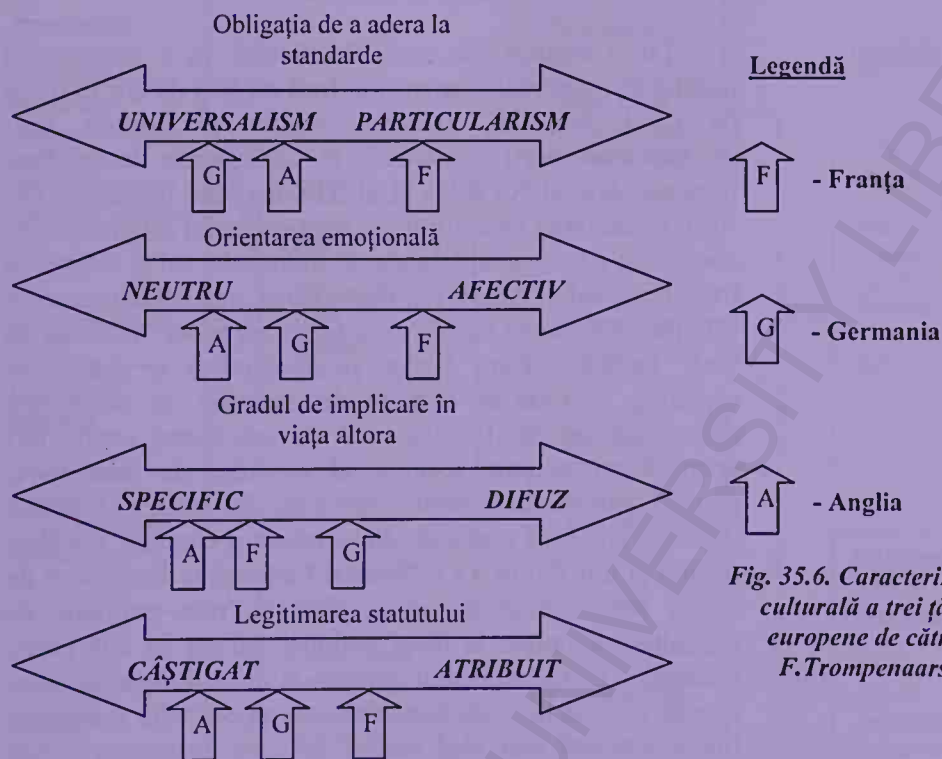


Fig. 35.6. Caracterizarea culturală a trei țări europene de către F.Trompenaars

În raport de modalitatea de acordare a statutului unei persoane, distribuția țărilor europene între cele două extreme reprezentate de situația în care *statutul se câștigă* și situația în care *statutul se atribuie*, țările europene în care indivizii își câștigă statutul pe bază de rezultate personale sunt Anglia, Suedia, Germania, Franța, iar printre țările în care persoanele dobândesc statutul pe baza pregătirii, a apartenenței la o anumită clasă socială, a vârstei se pot preciza Italia și Spania.

Orientarea țărilor europene către una sau alta dintre cele două extreme ale fiecărei dimensiuni culturale evidențiate de către F.Trompenaars a influențat și influențează managementul practicat în cadrul acestor țări, prin toate componentele sale, fie că este vorba de organizarea structurală, de modul de elaborarea a deciziilor, de elaborare a strategiilor, de motivarea personalului, sau de alte laturi ale practicii manageriale de la nivelul organizațiilor din respectivele țări.

Chiar din această succintă prezentare a caracteristicilor economico-sociale se poate trage concluzia că în Europa avem de-a face cu un context foarte diversificat, datorită condițiilor naturale diferite din țările europene, precum și diversității particularităților culturilor din aceste țări. În aceste condiții este firesc să se caute răspuns la întrebarea „Se poate vorbi de un management european ?”

35.4. Particularități contextuale ale Asiei de Sud-Est⁵¹⁸

Paternalismul

Țările asiatice din zona Pacificului au o îndelungată tradiție în domeniul comerțului, încă cu 500 de ani în urmă pe când Malacca, Jakarta, Manila și Canton erau semnificative porți comerciale în schimburile de mărfuri. Între secolele al XVII-lea și al XIX-lea, mai multe țări din Vest, în căutarea de colonii, au avut controlul asupra acestei zone, cum a fost cel al Olandei în Indonezia, cel al Franței în Indochina, cel al Angliei în Hong Kong, sau cel american în Filipine. Adoptarea de către cei patru „dragoni” (Coreea de Sud, Taiwan, Hong Kong și Singapore) a sistemului capitalist, a furnizat o serie de exemple de dezvoltare economică rapidă. Cu toate că fiecare dintre aceste țări prezintă un anumit specific al modului de dezvoltare, potrivit unui studiu al Băncii Mondiale din 1993, „*Miracolul Asiei de Sud-Est*” prezintă câteva trăsături comune, așa cum rezultă și din figura 35.7. Succesul economic înregistrat de aceste țări se explică, pe de o parte, prin politicile de dezvoltare adoptate la nivel național, iar pe de altă parte, sistemelor de management aplicate la nivelul organizațiilor, care au condus la o mai bună utilizare a resurselor materiale, financiare, dar mai ales umane de care dispuneau aceste organizații.

Înainte de a sublinia unele dintre aceste particularități privind sistemele de management din fiecare țară, considerăm justificată abordarea caracteristicilor comune contextului Asiei de Sud-Est, care explică modul de desfășurare al afacerilor din această zonă. Între aceste caracteristici au fost evidențiate: paternalismul, personalismul și colectivismul.

⁵¹⁸ Chen, M. - *Asian Management System*, London: Routledge, 1995.

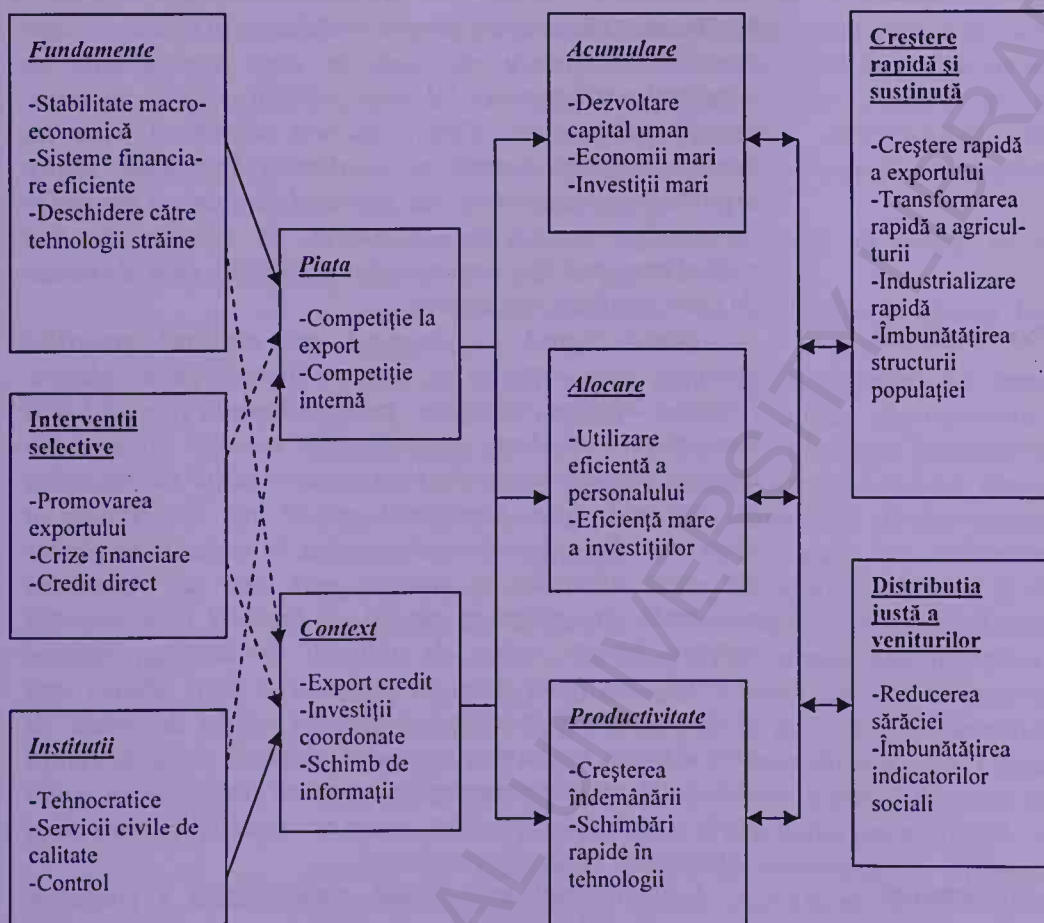


Fig. 35.7. Modelul de creștere în Asia de Sud-Est
(Adaptare după un studiu al Băncii Mondiale)

Paternalismul își găsește explicația în învățătura lui Confucius, care este mai puțin o religie și mai mult „un set de reguli pe bază de comportament, prin care se asigură ordinea în societate, în care locul central este deținut de noțiunea de familie, ca unitate centrală a societății”. În acest sens, există percepția că, dacă fiecare familie se autoconduce și funcționează bine, atunci întreaga societate se va caracteriza prin stabilitate și civilizație. Forța morală a sistemului este strâns legată de obligația liderului (a tatălui) de a-și asuma benevol responsabilitatea pentru bunăstarea celor pe care îi are în grijă, care la rândul lor vor manifesta loialitate față de acesta. Cea mai

reprezentativă societate pentru învățătura lui Confucius este considerată Coreea de Sud, în care organizațiile se caracterizează prin disciplină și printr-o cultură organizațională paternalistă. Este o cultură autoritară, care nu caută consensul, bazată pe loialitatea legăturilor dintre organizație și muncitori, iar procesul de luare a deciziilor nu implică numeroase consultări. În Coreea de Sud majoritatea marilor întreprinderi (chaebol) sunt dominate de către familiile fondatoare.

Personalismul

Personalismul se bazează pe suportul relațiilor specifice, prin care să se asigure încrederea în afaceri. Pentru a înțelege necesitatea personalismului și modul de a face afaceri pe baza acestuia este necesar să amintim alternativele din țările din Vest, în care există un ansamblu de instituții care protejează modul de desfășurare a afacerilor. Spre deosebire de acestea, în majoritatea țărilor din Asia, afacerile se bazează mai mult pe încrederea personală, pe utilizarea rețelei de legături care situează oamenii într-un sistem de obligații. În întreaga regiune asiatică, abilitatea unei persoane de a face afaceri este strâns legată de mărimea și puterea rețelei de relații de care dispune respectiva persoană. Această rețea de relații reprezintă un adevărat capital, care se constituie cu multă grijă și este bine protejat, ceea ce necesită și mult timp consumat de respectiva persoană.

Colectivismul

Colectivismul este o altă caracteristică a culturilor asiatice, spre deosebire de cele vestice, care sunt în general individualiste. Într-o societate colectivită, individul ține seama de obligațiile față de colectivitatea din care face parte, care în Japonia, spre exemplu, este colectivul de muncă. Organizațiile din cadrul societăților colectiviste pun mai puțină bază pe performanțele individuale, cu excepția sistemului bazat pe plata cu bucată, atenția concentrându-se pe performanțele de grup. Un aspect negativ din cadrul societăților colectiviste, în care accentul se pune pe familie, constă în faptul că salariații trebuie să manifeste loialitate mai mare familiei decât organizației. Dar, nu întotdeauna organizația se identifică cu familia, mai ales în cazul întreprinderilor multinaționale, ceea ce poate să conducă la unele dereglări în afaceri. În Asia din zona Pacificului funcționează în principal trei tipuri de întreprinderi, care s-au dovedit competitive pe piața internațională:

- *marile corporații japoneze, care se prezintă sub forma*

companiilor prelucrătoare (*Kaisha*), cum sunt *Sony* sau *Matsushita*, a conglomeratelor complexe de prelucrare și servicii (*Keiretsu*) ca *Hitachi* sau *Toshiba* și a companiilor comerciale generale (*sogoshosha*), ca *Mitsui*, *Mitsubishi* sau *Sumitomo*, pe care le-am abordat într-un capitol anterior;

- *companiile coreene (Chaebol)* create cu scopul de a concura companiile japoneze;
- *marile familii de afaceri chineze*, care în marea lor majoritate sunt întreprinderi mici.

Fiecare dintre aceste tipuri de întreprinderi s-a creat într-un anumit context istoric, politic, și economic, reprezentând alternative prin care se urmărește dezvoltarea economică. Fiecare țară din această zonă a Asiei are forme distincte în domeniul politicii economice și de dezvoltare, precum și o varietate de nevoi care au influențat managementul de la nivelul organizațiilor în general și al întreprinderilor în special. Spre exemplu, Coreea, până spre sfârșitul secolului al XIX-lea, a fost un regat slab dezvoltat. Numai după războiul coreean, Coreea de Sud a început industrializarea, care a contribuit la dezvoltarea economiei în ansamblu. Pe de altă parte, instabilitatea din China secolului al XIX-lea a condus la creșterea șomajului, ceea ce a determinat un puternic exod al populației peste granițe, în special în Thailanda, Malaesia, Indonezia și Filipine, populație care a început crearea unor afaceri familiale prin exploatarea unor oportunități, afaceri care prezintă o importanță deosebită în zonă. În continuare, considerăm necesară o prezentare a câtorva dintre particularitățile managementului întreprinderilor din țările care au cunoscut o rapidă dezvoltare, într-o perioadă, în această regiune a globului și care au devenit parteneri tot mai importanți în comerțul internațional. Chiar dacă managementul din aceste țări a fost puternic influențat de către managementul țărilor dezvoltate din Vest și de managementul nipon, totuși el are la bază o serie de valori specific culturale.

35.5. Particularități culturale ale contextului thailandez

Personalitatea și comportamentul thailandezilor, modul de gândire și de acțiune sunt influențate de valorile culturale specifice acestui context, care exprimă caracterul național „*programarea mentală colectivă*” a thailandezilor, reflectate în figura 35.8.

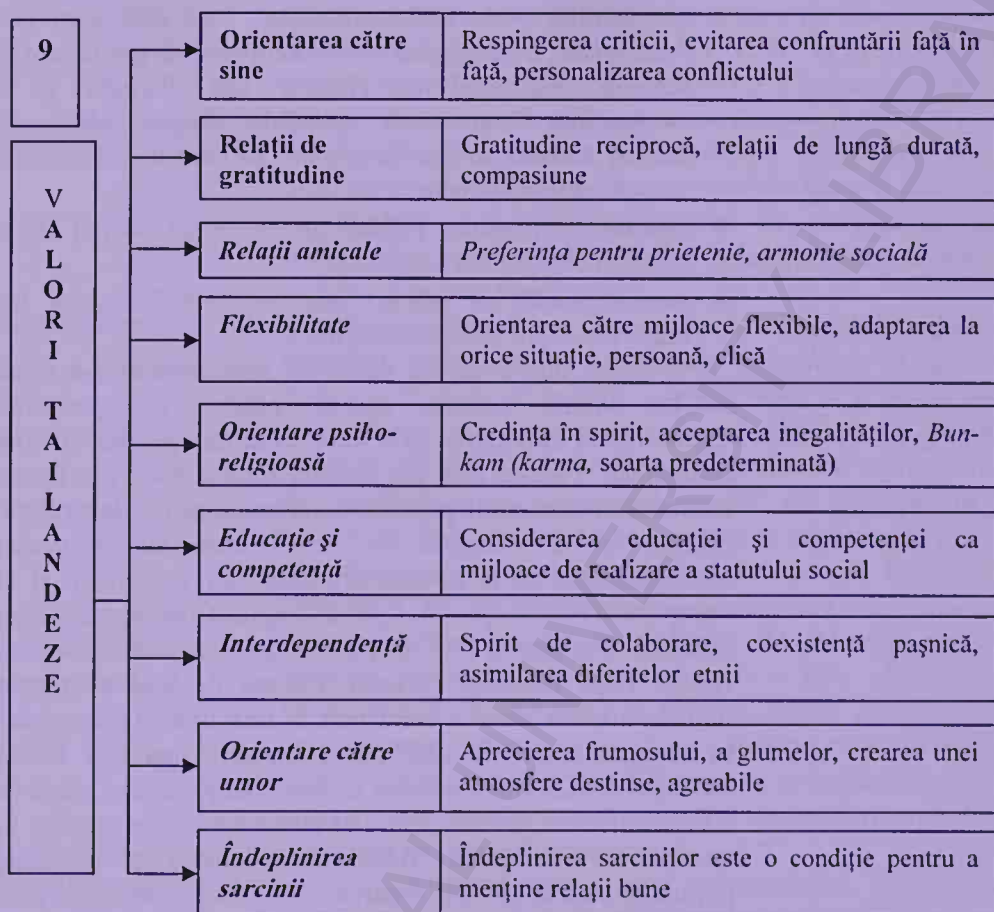


Fig. 35.8. Valorile culturale specifice contextului thailandez

(* Adaptare după S.Komin – *Psychology of the Thai People: Values and Behavioral Patterns*, Bangkok, 1991)

Fiecare dintre aceste valori culturale thailandeze, chiar dacă ele pot fi întâlnite și în alte țări, influențează comportamentul oamenilor în general, inclusiv al managerilor, dar și componentele sistemului de management de la nivelul întreprinderilor, ceea ce justifică o explicare mai detaliată a fiecăreia dintre valorile prezentate mai sus.

Semnificația acestor valori este, în general, următoarea:

- orientarea către sine „ego”, explică marea sensibilitate a thailandezilor față de obraznicii, evitarea criticii și a conflictelor, evitarea confruntărilor față în față;
- orientarea către relațiile de grațitudine explică un comportament care arată compasiune și recunoștință reciprocă;
- relațiile interpersonale amicale explică preferința pentru neagresiune, prietenie și mediu social armonios;

- *flexibilitatea și adaptarea* determină thailandezii să prefere mijloacele și metodele flexibile, adaptarea întotdeauna la orice situație, persoană sau grup;
- *orientarea către aspectele de natură psihică și religioasă* arată, în general, credința în fenomene spirituale, acceptarea inegalității și a soartei (*Bun-kam*) bune sau rele, predominată de o viață anterioară;
- *educația și competența* sunt considerate principalele mijloace prin care se poate ajunge la un înalt statut social;
- *orientarea către independență* explică preferința thailandezilor către ajutorul reciproc, spiritul de colaborare între oameni, coexistență pașnică și asimilarea ușoară a diferitelor etnii în Thailanda;
- *predilecția pentru umor* favorizează crearea unei atmosfere destinse, plăcute și aprecierea intervențiilor spirituale;
- *orientarea către îndeplinirea sarcinilor* explică faptul că bunele relații se păstrează în mare măsură dacă părțile își fac datoria, își respectă obligațiile pe care și le-au luat, sau își ating obiectivele propuse.

Aceste valori culturale au o serie de implicații asupra proceselor de management, a relațiilor dintre manageri și subordonați, și în general, asupra mediului afacerilor. Astfel, orientarea către sine face să fie respinsă critica, confruntarea față în față, făcându-se apel la unele căi ocolite pentru soluționarea problemelor, apelându-se adesea la compromis pentru a salva armonia de suprafață.

Întrucât societatea thailandeză este puternic ierarhizată, se acceptă inegalitățile, iar salariații thailandezi pot fi motivați pentru a lucra cu devotament pentru liderul lor. În contextul thailandez, persoanele deschise, ambițioase și agresive, care se întâlnesc frecvent în țările vestice, chiar dacă sunt foarte capabile, sunt greu de tolerat și foarte rar au succes. De asemenea, în contextul thailandez există numeroase formule în cadrul conversației pentru a exprima ascendența asupra unei persoane, indiferența sau gradul de prietenie. Drepturile și responsabilitățile sunt implicite și larg acceptate.

Cercetările întreprinse au scos în evidență faptul că în sistemul social din Thailanda individualismul și relațiile interpersonale sunt de cea mai mare importanță, iar atașamentul la o familie și relațiile acesteia reprezintă un important mijloc de a stabili anumite contacte și de a exercita o anumită influență. Pentru a obține o slujbă, pentru a fi promovat, sau pentru a rezolva o dispută cu un superior, se face apel la contactele pe care le are fiecare, la situația de „*a cunoaște pe cineva*”.

În continuare vom exemplifica unele dintre influențele particularităților culturale thailandeze asupra managementului de la nivelul organizațiilor care funcționează în acest context.

35.6. Particularități culturale singaporeze

Accentul pus pe familie

Mediul afacerilor din Singapore este dominat de populație de origine chineză, care reprezintă aproximativ 80% din totalul populației. Această populație a fost puternic influențată de

învățăturile lui Confucius, care promovează respectul față de părinți și superiori, simțul datoriei față de familie, loialitatea față de prieteni, sinceritatea și curtoazia. Aceste valori sunt însă îmbrățișate și de alte grupuri etnice din Singapore, cum sunt malaezienii și indienii.

În general „singaporezii pun un accent însemnat mai mult pe familie decât pe individ”⁵¹⁹. Ei se consideră mai mult ca o parte a familiei decât ca indivizi independenți. Aceasta explică poate și ponderea mare a întreprinderilor familiale, mici și mijlocii.

**Legături
personale
strânse (guanxi)**

În Singapore, ca de altfel și în Taiwan și Hong Kong, una dintre cele mai importante particularități ale mediului afacerilor este reprezentată de *legăturile personale strânse (guanxi)*. De aceea, între afaceri și relațiile personale nu se face distincție sau, în orice caz, această distincție este foarte redusă. Orice om de afaceri din Singapore, care a înregistrat un anumit succes, aparține unei rețele de prieteni, asociați, care au interese comune. Importanța acordată relațiilor personale își are originile în tradiționalul concept de familie la chinezi. Managerii și întreprinzătorii din Singapore consumă foarte mult timp pentru a-și dezvolta rețeaua de relații.

Paternalismul

Tradiția familială a determinat adoptarea de către patroni și manageri a unui *stil paternalist*, potrivit căruia aceștia simt o anumită obligație și responsabilitate față de angajați. Acest stil paternalist, dar și autoritar, după *L.C.Chong*⁵²⁰ se regăsește cu predilecție în întreprinderile mici și mijlocii.

Odată cu dezvoltarea rapidă a economiei și modernizarea societății, sistemul familial din Singapore a cunoscut unele transformări. Diferențele dintre generațiile vechilor patroni sau manageri și membrii tineri ai familiei au condus la o percepție diferită a valorilor, aceștia din urmă adoptând mult din comportamentul celor din țările occidentale dezvoltate.

35.7. Caracteristici culturale ale țărilor latino-americane

Continental american a fost cunoscut pentru prima dată în Europa în secolul al XV-lea, odată cu descoperirea lui în 1492 de către Cristofor Columb. Dar, aceste teritorii au fost locuite de către 60 –70 milioane de oameni, în special din civilizațiile Maya în centrul Americii, Aztecă în Mexic și Incașă în Peru. Așadar, cultura americană a fost influențată de către indieni, apoi mai târziu de către sclavii din Africa care lucrau în principal pe plantațiile de zahăr din Brazilia. Totuși din punct de

⁵¹⁹ Chew, S.B. - *Small Firms in Singapore*: Oxford University Press, 1988.

⁵²⁰ Chang, L.C. - *Human resource management*, in K.H. Chung and H.C. Lee, *Korean Managerial Dynamics*, New York: Praeger, 1989.

vedere cultural țărilor din această regiune rămân în general destul de eterogene.

Cultura în aceste țări a fost influențată și de valorile europene, prin intermediul imigrărilor care au avut loc în această regiune dinspre continentul european. În cele mai multe țări din America Latină principiile de bază din educație și cultură derivă din valorile capitaliste din vest. Astfel cele mai multe țări din această regiune sunt romano-catolice, iar majoritatea populației vorbește spaniola, portugheza vorbindu-se doar în Brazilia, cea mai mare dintre țările latino-americane.

Se apreciază că marea varietate a popoarelor indigene din această regiune, importul de sclavi din secolul al XIX-lea precum și migrațiile masive din Europa și din Asia de la începutul secolului al XX-lea, au condus la constituirea unei culturi distincte care este astăzi la baza societății latino-americane. Dar, este totuși dificil să se vorbească de o cultură latino-americană unică, această expresie folosind mai mult pentru a identifica *factorii comuni*⁵²¹ care caracterizează istoria și societatea națiunilor latino-americane.

Clientelismul

Una dintre particularitățile culturale ale contextului latino-american o constituie *clientelismul* care are semnificația de „*relații particulare și informale de schimb dintre indivizi cu un statut inegal*”⁵²².

O prima manifestare a clientelismului ar consta în dependența unui grup de un alt grup, în dependența subordonaților de superiorul căruia trebuie să-i facă anumite favoruri. Clientelismul reflectă schimburile dintre patron și client în condițiile accesului la resursele care nu se întâlnesc în cantități suficiente, sau nu sunt ușor accesibile, chiar în condițiile în care clientul are tot dreptul de acces la acestea. De aceea clientelismul este asociat frecvent cu corupția, iar birocrații încurajează acest fenomen.

Spiritul de proprietate

Spiritul de proprietate (*patrimonialismul*) sau dorința de dominare reprezintă o altă particularitate culturală care a atras atenția unor specialiști între care Malloy și O'Donnell. Acesta este descris ca o formă de dominare în care puterea stăpânului se extinde în diferite domenii și sfere ale vieții subordonaților. Într-o organizație patrimonială, puterea superiorului derivă din diferite norme create în diferite domenii prin care se urmărește accentuarea spiritului de conformism și obediență al subordonaților. În general patronul creează și stimulează relațiile de dependență ale subordonaților săi, care în mod obișnuit nu pot obține suficiente resurse de care au nevoie. Relațiile de tip patrimonial au și un caracter paternalistic, în

⁵²¹ Kaufman, R.R. - *Corporatism, clientelism and parisan conflict: a study of seven Latin american countris*, in J.M. Lalloy (ed.), 1977.

⁵²² Kaufman, R.R. - *Corporatism, clientelism and parisan conflict: a study of seven Latin american countris*, in J.M. Lalloy (ed.), 1977.

sensul că protecția din partea superiorului se acordă în schimbul loialității.

Autoritatea birocratică, autoritarismul, clientelismul și patrimonialismul determină o separare ierarhică, o dominare a subordonaților și o centralizare a luării deciziilor în cadrul organizațiilor din țările latino-americane.

Societăți difuze

Toate aceste particularități culturale conduc la relații difuze și la concepția potrivit căreia persoanele care nu se află în cercul de interese direct în desfășurarea afacerilor nu sunt în măsură să participe la luarea deciziilor care să conducă la satisfacerea nevoilor și scopurilor stabilite. De altfel, regimurile militare sau populiste care au fost în țările din America Latină au încurajat astfel de mentalitate și astfel de valori.

Din punct de vedere cultural America Latină se aseamănă cu țările din sudul Europei și se deosebește de țările anglo-saxone. Astfel, cultura latină este difuză, în sensul că ponderea spațiului privat în spațiul vital al unei persoane este mai mare. Oamenii în general nu fac o distincție netă între relațiile de muncă și relațiile personale, astfel că o critică a modului de îndeplinire a sarcinilor de muncă este considerată ca o critică adusă persoanei respective. De asemenea, latinii nu separă ideile emise de persoana care le-a emis, ceea ce face ca o critică adusă unei idei să fie considerată ca o critică adusă persoanei respective. Din acest punct de vedere cultura din America Latină se aseamănă cu cea din Asia.

Timpul în contextul din America Latină nu este considerat ca o resursă, poate de aceea planificarea pe un an se consideră ca o prevedere pe o perioadă foarte lungă. Totul se lasă până în ultimul minut, în care condiții, *managementul în condiții de criză* este o particularitate a contextului latino-american. În țările din America Latină prezentul este mult mai important decât trecutul sau viitorul. Viitorul aparține lui Dumnezeu, spun brazilienii.

35.8. Caracteristici culturale ale contextului african

O caracterizare a țărilor africane din punct de vedere cultural poate fi făcută luând în considerare particularitățile fiecărei țări de pe acest continent în parte, poate chiar având în vedere și diferențele care apar între diferite etnii în cadrul aceleiași țări. Dar, pentru că există și unele trăsături comune, iar scopul nostru este de a evidenția câteva dintre particularitățile tuturor țărilor africane, care influențează managementul organizațiilor din aceste țări, considerăm suficient de semnificativă caracterizarea culturală a contextului african prin prisma celor patru dimensiuni ale lui G. Hofstede, pentru unele țări africane.

Aceste particularități culturale evidențiate prin prisma celor patru dimensiuni ale lui *G. Hofstede*⁵²³, pentru un grup de țări arabe, între care pot fi incluse: *Egipt, Liban, Libia, Kuweit, Iraq, Arabia Saudită* sunt reprezentate în figura 35.9.

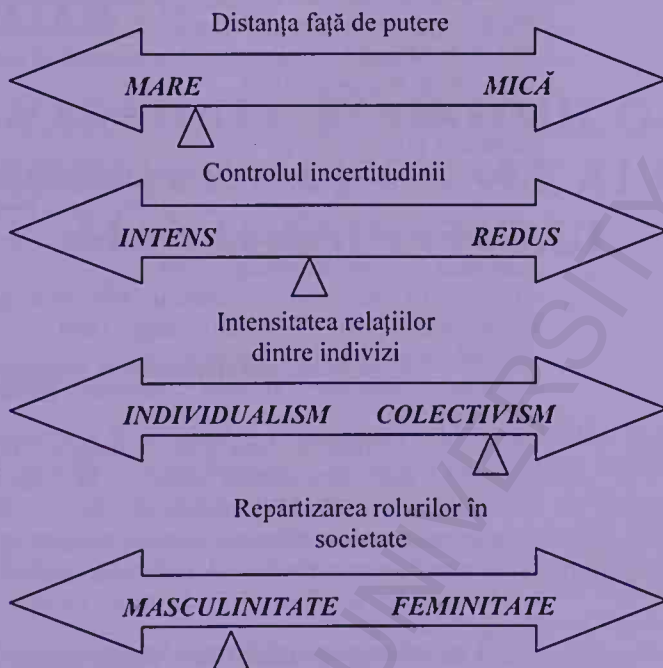


Fig. 35.9. Caracterizarea culturală a unor țări africane de către *G. Hofstede*

După cum rezultă din figura 35.8., țările africane se caracterizează printr-o distanță mare față de putere, ceea ce explică respectul deosebit care se acordă superiorilor, un control relativ intens al incertitudinii, dovadă tendința africanilor de a prevedea viitorul, dar, și existența percepției că viitorul este incert, că nu poate fi stăpânit și controlat.

Referitor la intensitatea relațiilor dintre indivizi, țările africane se caracterizează în general prin colectivism, iar prin prisma împărțirii rolurilor în societate în țările arabe există un coeficient mediu de masculinitate, deoarece pe de o parte există percepția că bărbatul este cel care trebuie să conducă, cel de care depinde soarta celorlalți membri ai familiei, dar, pe de altă parte, în cadrul acestor țări se apreciază armonia, bunele relații, ceea ce justifică o caracteristică a feminității.

⁵²³ Hofstede, G. - *Culture's Consequences*, London: Sage Publication, 1980.

35.9. Bibliografie

1. Altman Y. - *Towards a Cultural Typology of European Work Values and Work Organization*, din „Innovation in Social Science Research”. Vol. 5, în Mihaela Comănescu – Managementul european, Editura Economică, București, 1999
2. Benjamin F. - *The Autobiography and Other Writing*, New York, New American Library, 1961
3. Chen M. - *Asian Management System*, London, Rautledge, 1995
4. Chew S.B. - *Small Firms in Singapore*: Oxford University Press, 1988
5. Fukuda K.J. - *Japanese-Style Management Transferred: The Experience of East Asia*, London: Rantledge, 1988
6. Hofstede G. - *Culture's Consequences: National Differences in Thinking and Organizing*, Beverly Hills, Calife: Sage, 1980
7. Herbert S. - *Social Statics*, London Appleton, 1950
8. Ionescu Gh. - *Cultura afacerilor. Modelul american*. Editura Economică, București, 1997
9. Jaques Maritain - *Reflection on America*, New York Scribner's, 1958
10. KominS. - *Culture and work-related values* , în Thai Organizations. International Journal of Psychology 25, 1990
11. Kaufman R.R. - *Corporatism, clientelism and parisan conflict: a study of seven Latin american cauntries*, în J.M. Lalloy (ed.), 1977
12. Lawrence P.
Spybey T. - *Management an Society in Sweden*, London: Routledge & Kegan Paul, 1986
13. Matsushita
Konosuke - *As I See It*, PHP Institute, INC. Tokyo, Kyoto, Singapore and New York, 1991
14. McMillan Gh.J. - *The Japanese Industrial System. Second Revised Edition*, Walter De Gruyter, Berlin, New York, 1989
15. Nicholson N.
Ostrom E.
Bowles D.
Lang R. - *Development Management in Africa: The Case of the Egerton College Expansion Project in Kenya*. AID Evaluation Special Study, No.35, Washington, D.C.: USAID, 1985
16. Strumpel B. - *Industrial Societies after the 1970*, Berlin: De Gruyter, 1989
17. Trompennars F. - *Riding the waves of Culture Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey Publishing, London, 1993
18. Whitley R. - *Business System in East Asia: Firms, Markets and Societies*, London: Sage Publication, 1992

CAPITOLUL 36

VARIABILE ECONOMICO-SOCIALE NAȚIONALE ALE MANAGEMENTULUI

36.1. Contextul economico-social al SUA

Lumea afacerilor în general și managementul organizațiilor în special au fost și sunt influențate de către particularitățile de natură economică, tehnică, educațională, politică, socială etc., ale contextului în care iau naștere și se dezvoltă. Fără a avea pretenția unei prezentări exhaustive, în continuare vom încerca să surprindem cele mai semnificative caracteristici economico-sociale ale contextului SUA.

36.1.1. Scurt istoric al dezvoltării afacerilor în SUA

Când se vorbește despre afaceri, majoritatea oamenilor au tendința de a face referire la contextul SUA, pe care le consideră ca o adevărată mașină economică, locul unde fiecare individ are șanse egale în a reuși să-și acumuleze averi considerabile. Această șansă are la bază libertatea individului pentru a desfășura activitate economică din care să obțină un profit, ca sursă a creșterii și dezvoltării.

Originile afacerilor americane

Originile afacerilor în contextul american trebuie căutate în perioada de descoperire a Noii Lumi de către Cristofor Columb, în 1492, când acesta trebuia să acopere cheltuielile cu cele patru călătorii, din exploatarea domeniilor colonizate. Mai târziu alți conchistadori spanioli, care și-au căutat îmbogățirea în exploatarea rapidă a domeniilor cucerite pe tărâm american, au contribuit la dezvoltarea afacerilor în acest context.

Un rol important în dezvoltarea capitalismului mercantil pe tărâm american l-au avut coloniștii englezi, care au considerat America una dintre alternative pentru a prelua surplusul de populație, o posibilitate de dezvoltare a comerțului maritim, o sursă de materii prime și o potențială piață de desfacere. Modelul de întreprindere comercială impus de către englezi a contribuit la dezvoltarea unor regiuni ca Virginia, Massachusetts sau Carolina, care au cunoscut o puternică

dezvoltare economică și ca număr al populației. Dar, întreaga dezvoltare a afacerilor din SUA, încă de la începuturi, a avut la bază efortul și inițiativa individuală și descentralizată.

Odată cu dezvoltarea schimburilor comerciale, a afacerilor în general, s-a creat și o clasă de capitaliști americani, ca urmare a conturării independentei afacerilor din aceste ținuturi. Devenea din ce în ce mai greu să se mențină controlul afacerilor din Anglia, în condițiile în care conceptele de libertate personală și proprietate privată au început să reprezinte deja anumite valori și pentru cei din colonii.

Fazele procesului de conturare a afacerilor americane

În cadrul acestui proces de conturare a afacerilor americane pot fi identificate câteva faze importante:

- a. *în prima fază au fost create în colonii companii pe bază de acțiuni, dar care aveau sediul în țara de origine (spre exemplu Anglia), de unde se stabilea în mare parte viitorul companiei;*
- b. *în faza a doua, după o pierdere de autoritate de către sediul central al companiei, se poate vorbi de o perioadă de tranziție, caracterizată prin numeroase destabilizări ale activităților economice din colonii, dar și printr-o conturare a șanselor dezvoltării unor afaceri proprii în aceste teritorii noi;*
- c. *faza a treia s-a caracterizat printr-o creștere a stabilității afacerilor din aceste teritorii, dar pe fundalul lărgirii autorității din colonii în detrimentul autorității centrale;*
- d. *faza a patra, de maturizare a afacerilor pe tărâm american, s-a caracterizat printr-o creștere accentuată a independenței proprietarului colonial, care dispunea de capital, bunurile erau în proprietatea lui, constituindu-se chiar un consorțiu egal cu cel al partenerilor britanici.*

Deși întreprinderile coloniale care au apărut pe continentul american constituiau replici ale întreprinderilor din țara de origine, între acestea și companiile britanice, spre exemplu, au apărut numeroase conflicte, cu efecte nefavorabile asupra stabilității afacerilor americane. În același timp au apărut și diferențe între companiile coloniale, ca urmare a influențelor particularităților diferitelor regiuni din America.

Primele companii create în contextul SUA s-au regăsit în agricultură și comerț, deoarece politica țărilor de origine, și în special a Marii Britanii era de a menține producția industrială în Europa. În timp însă apar o serie de mutații, între care și.....text scos! „*revoluție industrială*” în SUA, în urma căreia se pun bazele „*sistemului american de fabricație*”, care au condus la o

schimbare a mentalității despre întreprinderea profitabilă, care începe să se dezvolte în diferite domenii industriale, între care textile, prelucrarea pieilor, siderurgie, construcția de nave.

Elaborarea *Constituției* a condus la îmbunătățirea condițiilor pentru desfășurarea afacerilor în contextul american. Ea a început să protejeze dreptul de proprietate al coloniștilor, a contribuit la întărirea sistemului monetar federal, a condus la adoptarea sistemului standardizat de unități de măsură, la crearea sistemului poștal național, toate cu efecte favorabile asupra dezvoltării afacerilor.

La baza sistemului de producție american a stat omul de afaceri, întreprinzătorul, care a început să dispună de un capital tot mai mare, să aibă o viziune tot mai clară asupra afacerilor și să-și câștige o experiență tot mai mare în managementul întreprinderilor de dimensiuni din ce în ce mai mari. Sunt numeroase exemple de inovatori în domeniul producției americane, care au avut contribuții deosebite în dezvoltarea afacerilor în contextul SUA, între care Samuel Colt, cel care a inventat pistolul cu cilindru rotitor, care împreună cu Eli Whitney a început să producă acest produs din componente, care să permită adaptarea la cerințele diferiților utilizatori. Odată cu creșterea producției și a productivității muncii s-a întărit convingerea că bogăția nu se realizează numai din comerț, că ea provine tot mai mult dintr-o activitate productivă, că afacerile nu sunt numai un joc cu sumă nulă, că este posibil ca dintr-o afacere să iasă câștigători ambele părți participante. Aceste concepte au stat la baza concepției americane asupra afacerilor, chiar dacă această concepție nu are aceleași conotații la toți specialiștii.

Sistemul american de afaceri prezintă o anumită unicitate, care provine din nevoile oamenilor de a acționa liber, de a-și asuma responsabilitatea pentru propria lor bogăție și se bazează pe hărnicie, inițiativă, imaginație, asumarea riscului, economisire și virtute.

36.1.2. Trăsături economico-sociale ale contextului SUA

Proprietatea privată ca bază a dezvoltării capitalismului american

Sistemul politico-economic din SUA poate fi caracterizat ca un sistem democratic, în cadrul căruia producția și distribuția sunt în cea mai mare parte în proprietate privată. Proprietatea privată, care stă la baza capitalismului din SUA, presupune libertatea indivizilor de a procura, utiliza și dispune de factorii de producție, de aceea acest sistem poartă denumirea de *sistemul întreprinderii private* sau *sistemul întreprinderii libere*, *economie de piață* sau *sistemul bazat pe profit*. Dar, pentru că și

guvernul este implicat în unele activități economice, acest sistem poate fi denumit mai degrabă ca o *conomie mixtă*.

Proprietatea privată îndeplinește două funcții importante în capitalism, una se referă la plasarea puterii privind utilizarea resurselor productive în mâinile indivizilor, iar a doua constă în aceea că ea reprezintă stimulentele ("motorul") pentru acumularea de valoare. Dreptul proprietarilor de a beneficia de proprietatea lor îi încurajează, îi stimulează și îi determină să facă economii și să investească. În SUA capitalul deținut de către indivizi este folosit pentru a obține profit prin investirea în procese productive.

Pe lângă puternicul sector privat, care domină întreaga economie, în SUA există și un sector public important, ceea ce confirmă din nou definirea contextului american printr-o *conomie mixtă*, pe care mulți specialiști o pun la baza stabilității economiei.

Proprietatea privată a făcut posibilă situarea în centrul valorilor care stau la baza afacerilor în contextul american a liberei inițiative, pe care Milton Friedman⁵²⁴ o considera una dintre cele mai importante valori în orice sistem economic și politic. El se opunea intervenției guvernului în economie, fiind convins că libertatea fiecărei persoane de a-și putea procura și de a dispune de factorii de producție, v-a constitui baza asigurării oamenilor cu bunuri și servicii la cele mai mici prețuri. Poate și de aceea el pune în centrul activității economice corporația, unde proprietarii dispun de factorii economici și de întreaga libertate privind utilizarea lor.

Atât de puternic se manifesta spiritul de proprietate în contextul american, încât au existat și opinii referitoare la desființarea tuturor taxelor și impozitelor impuse corporației și în general proprietății private, pentru ca decizia privind utilizarea profiturilor să revină în întregime proprietarilor. Numai aceștia ar putea decide dacă banii lor ar putea fi folosiți pentru comunitate.

Motivația pentru profit a americanilor

O altă caracteristică importantă a capitalismului în general și a contextului economico-social american în special este motivația pentru profit, care semnifică dorința de a desfășura activitate economică cu scopul obținerii de profit. Mai mult decât în oricare altă țară, în SUA, profitul reprezintă mecanismul central, cel mai important, de control al modului în care se desfășoară activitățile într-o întreprindere. Proprietarii sunt motivați să obțină profit

⁵²⁴ Milton și Rose Friedman - *Free to Choose A Personal Statement*, New York, Harvard Brace Jovanovich, 1980.

pentru a-și spori capitalul investit, managerii sunt motivați să obțină profit pentru că în funcție de aceasta se apreciază activitatea lor. Dacă aceste obiective privind obținerea de profit sunt comune afacerilor din toată lumea, ele reprezentând chiar rațiunea creării unei întreprinderi, se poate aprecia în SUA, mai mult decât în alte țări, profitul reprezintă criteriu de apreciere a întregii activități economice desfășurate.

Orientarea cu predilecție către obținerea de profit a americanilor explică o serie de decizii care se iau, uneori chiar la limita legii, sau chiar încălcând legea, dacă prin varianta aleasă se ajunge la costuri mai reduse și implicit la un profit mai mare. Există numeroase exemple de decizii luate de către managementul unor firme americane, care favorizau înregistrarea de cheltuieli mai reduse, chiar dacă se ocoleau unele prevederi legale referitoare, spre exemplu, la finanțarea unor partide politice în campania electorală, la protecția mediului înconjurător sau la securitatea muncii angajaților.

În astfel de condiții firmele americane caută să transfere unele dintre cheltuielile lor în afară, către populație, către organisme guvernamentale, către angajați etc. numai pentru a obține un profit suplimentar și să-și satisfacă propriul interes. Alteori, firmele americane au cheltuit bani pentru a interveni pe cale politică în unele țări, în care au avut interese deosebite, pentru a favoriza anumite grupări politice care le-au adus avantaje pe plan economic, al profitabilității, sau pentru a defavoriza anumite grupări politice care s-au constituit în adversari ai intereselor economice ale acestora. Sunt cunoscute intervențiile firmei ITT atât pe plan extern, în Chile, cât și pe plan intern în favoarea republicanilor, scopurile fiind aceleași, de natură economică, mai concret de a-și crește profitabilitatea. Dar, aceste abateri de la legalitate nu sunt decât exemple mai spectaculoase, care se adaugă principalelor măsuri prin care americanii urmăresc creșterea profitabilității firmelor lor, măsuri pozitive care au la bază numeroase soluții creative.

Într-o economie bazată pe sistemul întreprinderii private, pe sistemul bazat pe profit, *piața* reprezintă modalitatea prin care cumpărătorii și vânzătorii schimbă bani pe bunuri și servicii, iar prețul mărfurilor rezultat din aceste schimburi reflectă comportamentul cumpărătorilor și vânzătorilor.

O particularitate a contextului SUA o reprezintă *dimensiunea mare a pieței interne*, care se explică nu numai prin dimensiunea țării (număr de populație), ci mai ales prin existența unei puternice clase de mijloc, care dispune de resurse, de o

putere economică, ceea ce face presiuni pentru creșterea cererii pe această piață, și implicit pentru creșterea dimensiunii acesteia. De asemenea, „piața neagră” (piața paralelă cu cea oficială) a SUA este foarte redusă în raport cu alte țări (Italia, Spania), limitându-se doar la câteva produse interzise (drogurile), sau comercializate în condiții restrictive (armele de foc).

În SUA nu există o reglementare formală impusă tipului de produse, cantități sau preț, pentru bunurile comercializate, încurajându-se *concurența* între întreprinderi. Dintre multiplele căi de stabilire a prețului, SUA a ales pe aceea a unei piețe libere, singura care poate stabili și menține prețuri echitabile și o eficiență a economiei. Funcționarea întreprinderilor pe baza pieței libere, în afara unui control excesiv, reprezintă o măsură pentru extinderea capitalismului democratic în economie.

Poate mai mult decât în oricare altă economie, în SUA se aplică modelul „mâinii invizibile” a pieței, promovat de părintele economiei clasice Adam Smith. Potrivit acestui principiu, fiecare întreprindere trebuie să urmărească obținerea de profit în condiții legale, drept pentru care piața va regla alocarea eficientă a resurselor și va asigura bunăstarea societății. Această concepție este contrară celei potrivit căreia numai prin intervenția guvernului se pot servi interesele societății, se poate asigura responsabilitatea socială a organizațiilor.

În contextul SUA s-au manifestat cele două tendințe extreme în activitatea organizațiilor, una care susținea acțiunea „mâinii invizibile” a pieței și cealaltă care susținea „responsabilitatea socială” a organizației. Pentru susținerea „mâinii invizibile” a pieței au fost aduse numeroase argumente, între care:

- piața funcționează normal numai atunci când întreprinderile se concentrează pe realizarea performanțelor economice, pe interesul acționarilor;
- întreprinderile economice trebuie să se specializeze în ceea ce știu ele să facă mai bine, respectiv producția de bunuri și servicii, în urma căreia să obțină profit;
- afacerile nu trebuie să urmărească obiective sociale, acestea fiind specifice altor instituții din cadrul societății;
- orice încercare de responsabilitate socială constituie un atentat la resursele acționarilor, care nu vor mai fi motivați să-și folosească aceste resurse pentru activitate economică;
- întreprinderea care își orientează mai mult activitatea pe baza unei responsabilități sociale va avea un dezavantaj concurențial față de cele care nu se orientează spre astfel de responsabilitate socială.

În același timp s-au adus și o serie de argumente pentru o „responsabilitate socială” a organizației, între care:

- inexistența situațiilor de concurență perfectă, de unde și ideea că piața concurențială nu asigură automat o alocare optimă a resurselor;
- afacerile nu trebuie considerate numai ca activități economice pure, ci ele trebuie văzute și prin prisma performanțelor sociale;
- responsabilitatea socială a organizațiilor nu contravine scopului și intereselor acționarilor, pe termen lung aceștia având numai de câștigat din urmărirea unor obiective cu caracter social;
- investițiile în activități cu caracter social vor contribui la construirea unei societăți viitoare mai propice pentru afaceri.

În contextul american se pare că s-a realizat un echilibru între aceste două tendințe, poate cu un ușor accent pe reglementarea activităților economice mai mult pe baza funcționării pieței libere concurențiale.

Influența politicului asupra afacerilor

Încă de la elaborarea Constituției SUA, politicul a început să aibă un rol mai important în afaceri, prin aceea că s-a asigurat o mai mare protecție asupra drepturilor de proprietate, ceea ce a stimulat dezvoltarea afacerilor. Apoi, legislația promovată de Congres a avut menirea de a întări ordinea fiscală, credibilitatea financiară, cu impact asupra dezvoltării activităților economice și dezvoltării industriale. Dar, în secolele al XVIII-lea și al XIX-lea, în SUA capitalismul era dominat de doctrina „laissez faire”, ceea ce lăsa oamenilor o mare libertate de acțiune.

În zilele noastre, în economia SUA este acceptat rolul guvernului în complexa societate industrială, mai mult decât în trecut, poate și pentru faptul că, în urma recesiunii din 1930, poporul american aștepta ca guvernul să se implice mai mult într-o serie de domenii, ca ocuparea forței de muncă sau utilizarea unor resurse ale țării.

Constituirea anumitor agenții guvernamentale, cum sunt *Comisia Federală pentru Comerț*, *Comisia de Securitate și Schimburi*, sau *Administrația pentru Alimente și Medicamente*, demonstrează recunoașterea în contextul SUA a nevoii unei protecții împotriva practicilor de afaceri. Totodată, guvernul federal și-a asumat rolul de regulator al creșterii economice după Al Doilea Război Mondial, până prin anii '70, rol care a suferit schimbări în ultimii ani.

Guvernul influențează afacerile prin legislație și prin acțiunile Executivului, precum și ale agențiilor administrative.

Potrivit Articolului I, secțiunea a 8-a, din Constituție, Congresul SUA are puterea de a reglementa comerțul cu alte state. Există de asemenea, o serie de reglementări la nivelul statelor componente care influențează afacerile. Dar, cele mai semnificative influențe pot fi remarcate în domenii prioritare cum sunt *poluarea mediului ambiant, producția de energie, sănătatea, protecția consumatorului, învățământul și relațiile management – syndicate*.

Pentru asigurarea unei concurențe loiale, în SUA au fost elaborate mai multe legi antitrust, începând cu *Legea Sherman din 1890* și continuând cu *Legea Clayton, Legea Comisiei Federale de Comerț, Legea Robinson-Patman*, până la *Politica antitrust din 1980*.

Președintele exercită și el o influență asupra afacerilor prin numeroase căi. Spre exemplu, Președintele poate recomanda Congresului anumite măsuri legislative, sau poate influența opinia publică referitor la diferitele grupuri sociale. Apoi, Președintele este asistat în diferite probleme economice de către Consiliul Economic, format din trei consilieri propuși de către Președinte și aprobați de către Senat.

Agențiile Administrative Federale stabilite de către Congres au o influență determinantă asupra relațiilor de afaceri din SUA. Dar, guvernul atât la nivel federal, cât și la nivel local se implică în diferite afaceri. Spre exemplu, la nivel federal guvernul coordonează producția și distribuția de energie sau cea din domeniul militar al apărării. În domeniul serviciilor, cum este cel financiar sau al asigurărilor, agențiile guvernamentale influențează afacerile private.

Guvernele statelor componente dețin anumite afaceri în concurență cu cele private. Multe municipalități gospodăresc propriile producții de energie, apă și alte utilități. În concluzie, guvernul în calitate de consumator al diferitelor bunuri și servicii din sectorul privat, dar și ca proprietar al unor afaceri, influențează domeniul afacerilor din SUA. Dar, trebuie reținută ca o particularitate a contextului american, *influența mult mai redusă a politicului*, prin guvern și agențiile sale, *asupra afacerilor*, decât în alte țări în care există de asemenea o economie capitalistă de piață concurențială.

36.2. Specificul economico-social al contextului japonez

Pentru a înțelege mai bine managementul întreprinderilor japoneze este necesar să se pornească de la particularitățile economico-sociale ale contextului în care acestea se creează și funcționează.

36.2.1. O societate bazată mai mult pe morală decât pe drept

La începutul „Erei MEIJI”⁵²⁵, când japonezii s-au lansat în importul de tehnologii și instituții occidentale, experții lor străduindu-se să transpună Codul civil francez, s-au lovit de o problemă de semantică, întrucât, în bogatul vocabular japonez nu au găsit un cuvânt pentru a exprima conceptul de drept. Întreaga societate niponă fiind construită pe bază de morală, a fost necesar să se inventeze termenul „*keuri*”, care să aibă semnificația de „*drept*”. Mai târziu, problema s-a pus invers, în sensul că occidentalii, și nu numai ei, au avut mari dificultăți în a înțelege cum funcționează o societate mai mult pe bază de morală decât pe drept.

Sensul moralei la niponi

Aceasta și pentru faptul că înțelesul termenului „*morală*” este foarte diferit de la o cultură la alta și chiar de la o persoană la alta. În general, prin morală tindem să înțelegem „*o listă de tabuuri arbitrare, standardizate, impuse din exterior*”. Dar, această explicație nu este cea mai potrivită pentru a înțelege funcționarea societății nipone mai mult pe bază de morală decât pe bază de drept.

Pentru a înțelege sensul în contextul nipon, prin *morală* ar trebui să înțelegem „*arta de a trăi în grup, prin care se urmărește să se împiedice dezlănțuirea agresivităților și să se apere interesul pe termen lung, prin intermediul regulilor, acțiunilor și valorilor comune, fondate pe experiență și adevăr, insuflate prin educație și asigurate printr-un control social*”⁵²⁶.

Datorii morale

În societatea japoneză, angajarea pe viață, avantajele sociale, deciziile luate prin consens etc. sunt datorii ale întreprinderilor, în timp ce devotamentul față de muncă, perfecționarea neîntreruptă, stăpânirea egoismului, spiritul de compromis etc., sunt datorii ale salariaților, impuse doar de stima celor din jur. Toate acestea favorizează statul japonez în asigurarea unui nivel de administrare, de educație, de sănătate și de protecție socială în condițiile unei prelevări fiscale mult inferioare țărilor occidentale.

Influența învățăturilor lui BUDA și CONFUCIUS

Diferențele dintre societatea noastră creștină și societatea lor, care este profund influențată de învățăturile lui BUDA și CONFUCIUS sunt determinate și de faptul că:

- pentru noi, DUMNEZEU a creat natura, EL este la originea și capătul timpului, în timp ce pentru ei EL se identifică cu natura;
- DUMNEZEUL nostru este personificat, ceea ce conferă nonconformism, care nu favorizează armonia, care pentru ei reprezintă scopul suprem;

⁵²⁵ Edwin O. Reischauer (traduit de l'américain et annoté par Richard Dubreuil) - *Histoire du Japon at des Japonais. Des origine a 1945*, Editions du Seuil, 1973

⁵²⁶ Edwin O. Reischauer (traduit de l'américain et annoté par Richard Dubreuil) - *Histoire du Japon at des Japonais. Des origine a 1945*, Editions du Seuil, 1973

- religia noastră este purtătoare a unor dogme, care i-au incitat pe cei care le posedau la folosirea constrângerii pentru a le impune, ceea ce a condus la opoziție, în timp ce pentru ei religia nu are un credo de impus, ea este folosită pentru a parcurge un drum, pentru a realiza o experiență de viață.

În virtutea punerii la baza societății a moralei, în Japonia s-a dezvoltat mai mult responsabilitatea locală decât în țările occidentale, cu excepția unora cum sunt Suedia sau Germania. De altfel, întrebați „Care sunt occidentalii cu care se înțeleg cel mai bine?”, japonezii au răspuns „germanii și suedezii”. Poate așa se explică și faptul că relațiile comerciale cu aceste țări sunt mai dezvoltate.

36.2.2. Statul, întreprinderile și organizațiile profesionale

Începând de la revoluția MEIJI⁵²⁷ din 1868, japonezii au încercat să realizeze industrializarea prin intermediul întreprinderilor de stat. Au fost suficienți mai puțin de 20 de ani pentru a înțelege eficacitatea mediocră realizată, după care au trecut la dezvoltarea pe baza proprietății private. Japonia are o economie mixtă cu aspecte contrastante, datorită pe de o parte fondului cultural care admite supremația statului, iar pe de altă parte influenței altor culturi, în principal americane, prin care se impune inițiativa întreprinderii într-o economie de piață concurențială. Așa se explică poate controversele privind importanța rolului statului în dezvoltarea economică a Japoniei.

36.2.2.1. Influența statului asupra afacerilor

**Influența unor
ministere
asupra
economiei**

Ceea ce este aproape unanim acceptat constă în faptul că, spre deosebire de situația din SUA, guvernul japonez, prin Ministerul Comerțului Internațional și Industriei (MITI), în probleme industriale și Ministerul de Finanțe, în probleme financiar-bancare, are un rol mult mai mare în economia niponă. Aceste două ministere se bucură de o mare reputație pentru calitatea personalului și pentru rolul lor în succesul înregistrat de Japonia după cel de-Al Doilea Război Mondial. Ministerul de Finanțe este însă mai puțin protecționist decât MITI, care intervine mai mult în economie. În ciuda acestor diferențe, cele două ministere se aseamănă în privința obiectivelor privind construcția unei economii puternice.

În opinia japonezilor, numai statul poate depune eforturi pentru educare și informare asupra perspectivelor și orientărilor în economie. MITI nu furnizează întreprinderilor un „plan” ci o „viziune” asupra orientărilor din domeniul economic, ce corespund interesului național.

⁵²⁷ Edwin O. Reischauer (traduit de l'américain et annoté par Richard Dubreuil) - *Histoire du Japon at des Japonais. Des origines à 1945*, Editions du Seuil, 1973

Stimularea unor sectoare prioritare

Se pare că Japonia este singura țară din lume în care se poate publica o listă cu industriile care trebuie să dispară de pe scena economică. Guvernul japonez are un aport considerabil la procesul creșterii economice, prin considerarea întreprinderii private ca instrumentul necesar și eficace pentru dezvoltarea economică a țării. Pentru că în Japonia, lumea afacerilor percepe guvernul ca fiind competent și dispus să susțină afacerile, relațiile dintre cele două părți sunt mult mai fructuoase decât în Occident.

Se acționează atât pentru stimularea sectoarelor prioritare, cât și pentru protejarea industriilor și corporațiilor care se confruntă cu probleme dificile printr-o serie de căi, între care:

- formarea de carteluri pentru obținerea de produse complexe la prețuri competitive pe piața externă;
- reducerea capacității de producție excedentară prin stimulente financiare;
- diminuarea surplusului de forță de muncă din anumite sectoare prin transferul acestuia către companiile în curs de dezvoltare;
- finanțarea unor activități de cercetare și a unor noi investiții, precum și a unor programe de pregătire și reprofilare a personalului.

Spre deosebire de guvernele din alte țări, guvernul japonez a știut să reacționeze rapid la semnalele pieței. Astfel, imediat ce piața a demonstrat că robotica este o tehnologie importantă, chiar strategică, guvernul japonez a luat mai multe măsuri în favoarea promovării acesteia, între care: a pus la punct un sistem de amortizare rapidă pentru a încuraja cumpărarea de roboți, a creat o stabilitate financiară pentru a permite micilor întreprinderi de a achiziționa în condiții avantajoase și de a avantaja dezvoltarea acestui sector.

Se poate afirma că statul japonez a jucat un rol dublu în reconstrucția și creșterea economiei nipone. La nivel operațional, adică cel al întreprinderilor, el a favorizat și încurajat funcționarea pieței, a contribuit la accelerarea procesului de reducere a sectoarelor în declin și a favorizat sectoarele de viitor. La nivel național, statul japonez a jucat un rol esențial punând la punct infrastructura, adoptând o politică monetară și fiscală favorabilă creșterii și asigurând orientările generale din domeniul afacerilor.

Există însă numeroase alte probleme pe care guvernul japonez nu a știut să le soluționeze. Spre exemplu, nu a știut să gestioneze întreprinderile naționalizate, cum a fost cazul Căilor Ferate, care au înregistrat pierderi permanente și au avut datorii mari. Un alt exemplu a fost Compania Națională de Telefoane, ale cărei tarife ridicate și servicii mai puțin rapide, au

Limite ale capacității statului de a influența afacerile

reprezentat obstacole în dezvoltarea domeniului informațional.

Capacitatea statului de a influența sectorul privat are însă limite. Astfel, eforturile din anii '60 de a se obține o regrupare în industria de automobile nu au dat rezultate, dovadă existența a opt constructori de automobile importanți în contextul nipon. Aceasta demonstrează faptul că sectorul privat nu urmează pur și simplu directivele guvernamentale, atunci când ele nu corespund interesului acestui sector. Rolul pe care l-a avut guvernul japonez în accelerarea schimbărilor structurale industriale conduce la concluzia că guvernul are puterea de a evita catastrofele, dar nu să facă mare lucru. Guvernul japonez și-a demonstrat capacitatea de a sesiza oportunitatea restructurării, contrar britanicilor, care au cheltuit sume importante pentru a susține industria de automobile, siderurgia și extracția cărbunelui. Un exemplu în acest sens îl constituie disponibilitatea guvernului japonez de a finanța închiderea rapidă a anumitor instalații pentru șantierele navale.

36.2.2.2. Inițiativa întreprinderilor în economia niponă

Întreprinderile japoneze⁵²⁸ sunt în aceeași măsură instrumentul creșterii și evoluției economice extraordinare a economiei nipone și produsul, rezultatul acestei creșteri. Crearea și dezvoltarea întreprinderilor japoneze se explică nu atât printr-o orientare a economiei nipone de către stat, așa cum ar părea din prezentarea anterioară, ci în primul rând prin libertatea de inițiativă de care dispun acestea în contextul nipon.

Respectarea regulilor concurenței

Managementul întreprinderilor japoneze pornește, în principal, de la următoarele premise și convingeri:

- succesul pe o piață în creștere rapidă se măsoară în principal prin ponderea de piață ocupată;
- investițiile trebuie să urmeze, dacă nu este posibil chiar să preceadă, creșterea pieței, indiferent care ar fi impactul pe termen scurt asupra profitului;
- prețul este principalul instrument concurențial pentru a cuceri sau a păstra o parte din piață, din care cauză el trebuie să se bazeze pe costuri reduse;
- în permanență trebuie introduse în fabricație noi produse pentru a menține ciclul: investiții, reducerea costurilor, reducerea prețului și cucerirea unei noi părți din piață.

Aceste reguli ale jocului concurențial sunt foarte prezente în economia niponă, ele stând la baza activității întreprinderilor japoneze atât la intern cât și pe plan internațional. Presupunând că două întreprinderi își împart o piață care se dublează în

⁵²⁸ Ronald Dore - *Întreprinderea britanică. Întreprinderea Japoneză. Originile diversității la nivel național în sfera relațiilor industriale*. Editura tehnică, Chișinău, 1998, ISBN 9975-910-48-3

fiecare an, timp de trei ani. Dacă una dintre întreprinderi decide să nu crească producția în ritmul creșterii pieței, din diferite rațiuni, iar cealaltă decide să se apropie cu creșterea de creșterea pieței, în trei ani întreprinderea mai agresivă va deține 90% din piață, iar cealaltă nu va ocupa decât 10%, chiar dacă volumul vânzărilor sale ar rămâne același. Aceste urmări sunt bine cunoscute de întreprinderile japoneze, din care cauză ele au, chiar în condițiile unor orientări din partea statului, atitudini agresive, într-o piață cu o concurență acerbă.

36.2.2.3. Rolul organizațiilor profesionale (ZAIKAI) în economia niponă

Un alt rol important în funcționarea economiei nipone îl au organizațiile profesionale sau grupuri formate din lideri politici și personalități din lumea afacerilor, care își spun punctul de vedere asupra problemelor complexe din economie. În fruntea acestora se situează grupurile ce poartă denumirea de ZAIKAI, ceea ce s-ar putea traduce prin „lumea afacerilor” sau „cercuri financiare”. Din punct de vedere istoric „zaikai” au fost asociate celor două grupuri „zaibatsu”, care au fondat cele mai importante partide politice, și anume grupurile Mitsui și Mitsubishi. În Japonia cele mai cunoscute grupuri „zaikai” sunt următoarele patru: *Keidanren*, *Japon Chamber of Commerce and Industry*, *Nikkeiren* și *Keizei Doyukai*.

Keidanren

Înființată în 1946, *Keidanren*, ca lider al organizațiilor economice, este o federație a peste 110 asociații industriale, între care: Asociația producătorilor de automobile japoneze, Federația japoneză de oțel și fier, Asociația industriei chimice japoneze, etc. Munca în această organizație implică un proces constant de consultare printre companii, cercurile academice, alte grupuri economice și guvern.

Nikkeiren

Nikkeiren sau Federația Japoneză a Asociațiilor Patronale, înființată în 1948, a avut ca prim obiectiv să servească drept putere a patronilor în relația management – sindicate. În anii '50 și '60, *Nikkeiren* s-a confruntat cu Consiliul general al sindicatelor din comerț (SOHYO), care făcea presiuni privind drepturile salariale. Dar rolul cel mai important al acestei organizații a fost îndeplinit în domeniul educației prin pregătirea tinerilor conducători executivi pentru companiile membre ale asociațiilor industriale.

Keizei Doyukai

Fondată în 1946, *Keizei Doyukai* sau Comitetul pentru Dezvoltare Economică a Japoniei, s-a remarcat prin studii pentru reconstrucția economică. Cea mai faimoasă declarație a acestei organizații a fost principiul potrivit căruia „organizațiile de afaceri cuprind trei părți egale și anume, managementul, muncitorii și acționarii” și că *organismul decizional suprem trebuie să constea într-un consiliu care să reprezinte cele trei părți*”.

Camera de Comerț și Industrie a Japoniei (JCCI)

A patra organizație este reprezentată de *Camera de Comerț și Industrie a Japoniei (JCCI)*, care în mod tradițional reprezintă micile întreprinderi. Aceasta este condusă de un Consiliu executiv, reprezentând nouă blocuri regionale: Tokio, Osaka, Nagoya, Sapporo, Fukuoka, Hiroshima, Sendai, Niigata și Takamatsu. Actualmente există un mare număr de camere de comerț și industrie la nivelul orașelor, finanțate de la sectorul public în proporție de o cincime din venituri. Prin 1972, Camera de Comerț și Industrie a Japoniei a propus crearea unui fond special pentru a ajuta întreprinderile mici, finanțarea micilor afaceri. Ca urmare, MITI a creat instituții financiare specializate cum sunt: Small Business Finance Corporation, The Central Bank for Commercial Industrial Cooperatives și Peoples Finance Corporation.

Aceste organizații profesionale sunt consultate în orice problemă majoră a economiei japoneze. Se precizează că nicio problemă majoră care vizează viitorul economiei nipone nu este aprobată dacă nu are acordul unei organizații profesionale. În concluzie se poate aprecia că între stat, întreprinderi și organizațiile profesionale din Japonia există numeroase legături, în cadrul cărora fiecare poate avea inițiativa în problemele majore care preocupă economia niponă.

36.2.3. Evoluții în domeniul calității în Japonia

În domeniul calității Japonia a parcurs drumul de la produse de slabă calitate, dar cu prețuri mici, la ocuparea primului loc din punct de vedere al calității în multe domenii. Acest parcurs a fost marcat de mai multe momente, care au influențat favorabil nivelul calitativ al producției și produselor.

Influența normelor de calitate americane

În perioada anilor 1946-1948, Japonia era cunoscută, în contextul comerțului internațional, prin slaba performanță a produselor din punct de vedere calitativ. O dată cu Războiul Coreei (1948), armata americană, prezentă în zonă, mărește comenzile pentru industria japoneză, impunând acesteia propriile procedee și norme de calitate, care au avut ca efect o îmbunătățire a calității în întreaga industrie japoneză.

Influența lui W.E. Deming

Un alt moment important este marcat de profesorul W.E.Deming, care prin 1950, introduce cu succes în Japonia metodele de control statistic al calității, care ulterior au fost preluate și în învățământul nipon. În anul 1952, crearea Premiului Deming pentru calitate, similar Premiului NOBEL, ca recompensă pentru întreprinderile care obțineau cele mai bune rezultate în domeniul calității, reprezintă un alt moment care a favorizat ridicarea nivelului calitativ al produselor în Japonia.

**Influența lui
J.M. Juran**

În anul 1954, J.M.Juran introduce în Japonia conceptul de „*Gestiunea calității*”, care presupunea gruparea cheltuielilor ocazionate de producerea unor produse de calitate pe categorii, întocmirea unui bilanț al calității, care să permită o îmbunătățire a ansamblului activităților legate de calitatea produselor și producției. Acest concept a constituit și el un alt pas în ridicarea nivelului calitativ al produselor, dar și un punct de plecare pentru conturarea mai târziu a sistemului „*Total Quality Control*”, prin care se antrenează toate funcțiunile întreprinderii în efortul pentru calitate.

**Influența lui
Kaoru Ishikawa**

Inspirându-se din teoriile unor specialiști în domeniul relațiilor umane (Maslow, Hertzberg, McGregor etc.), profesorul Kaoru Ishikawa, de la Universitatea din Tokyo a dezvoltat sistemul „*Cercurilor de calitate*”, reprezentate de mici grupuri de muncitori care se reunesc voluntar sub conducerea unui șef de echipă, cu scopul de a ajuta la soluționarea problemelor de calitate din propriul sector. Aceste cercuri de calitate au cunoscut o largă răspândire în întreprinderile nipone.

Toate aceste momente au marcat evoluții ale fenomenului calității către visul japonezilor de a ocupa primul loc în lume pentru calitate și, după cum progresează în acest domeniu se pare că-l vor obține.

36.2.4. Rolul tehnologiei în dezvoltarea economică a Japoniei

Importanța tehnologiei pentru modernizarea societății și pentru dezvoltarea economică este de multă vreme recunoscută, dar astăzi, alături de informație, ocupă un loc central în teoria dezvoltării companiilor și a competitivității acestora pe plan internațional. P.Drucker atrăgea atenția asupra importanței pe care o are balanța internațională a tehnologiilor alături de balanța comercială și de balanța de plăți.

**Importul de
tehnologii**

Imediat după război, productivitatea în firmele nipone era redusă în comparație cu cea din SUA, dar în câteva decenii situația în unele domenii a ajuns să se inverseze. Această creștere spectaculoasă a productivității muncii în cadrul companiilor japoneze s-a datorat și faptului că Japonia a importat la început tehnologie, în principal din SUA, pentru a reduce decalajul față de țările din Vest. Chiar și astăzi, când Japonia se caracterizează prin inovare în domeniul tehnologiilor, managerii niponi situează pe o poziție centrală transferul de tehnologii din țările vestice dezvoltate.

**Rolul Agenției
pentru
Știință și
Tehnologie**

Politicile aplicate în domeniul tehnologiilor pot fi considerate ca un punct central în înțelegerea creșterii exportului Japoniei către alte piețe. Tehnologia este considerată ca elementul central al modelului general japonez, model denumit

în Japonia „intensificarea cunoașterii structurii industriale” și care formează baza managementului strategic al anilor '80. Recunoașterea dată tehnologiei și științei în general, ca instrumente ale politicii economice și industriale, s-a concretizat în crearea la nivel guvernamental a unor organisme, cum este spre exemplu, „Agenția pentru Știință și Tehnologie” care publică anual un raport și prin creșterea cheltuielilor totale de cercetare-dezvoltare a companiilor nipone.

Dacă guvernul ocupă un loc central în domeniul tehnologiilor utilizate în contextul nipon, nu trebuie subestimate succesele individuale ale unor întreprinzători, institute sau universități. Un exemplu în acest sens a fost Sakishi Toyota, fondatorul firmei Toyota, care a realizat o serie de inovații în domeniul războaielor de țesut, care au și fost vândute în alte țări.

Politicele în domeniul tehnologiilor sunt în strânsă corelație cu cele din domeniul științei, a căror orientare este înspre creșterea competitivității internaționale. Totuși, Japonia este importatorul principal de tehnologii din străinătate, ea înregistrând în acest domeniu un deficit, chiar dacă și exportă în principal în țările asiatice. Japonia este cunoscută ca fiind țara cu o capacitate mult mai mare de a copia și de a imita tehnologii străine, decât de a crea noi tehnologii. Dar, în același timp Japonia se remarcă și printr-o capacitate de difuzare a tehnologiilor străine în toate domeniile, iar întreprinderile japoneze pun în practică tehnologiile mult mai repede și mult mai bine decât companiile din țările occidentale⁵²⁹.

„Esență
japoneză,
tehnologie
vestică”

Una dintre explicațiile difuzării tehnologiilor în toate sectoarele și întreprinderile, constă în faptul că Japonia dispune de unul dintre cele mai înalte niveluri de cunoaștere în domeniul matematic, economic și ingineresc. Managerii și salariații japonezi sunt printre cei mai educați din lume. Oamenii de știință recunosc faptul că succesul japonez în aplicarea unor tehnologii din exterior, încă din Era Meiji s-a clădit pe un foarte înalt nivel al tehnologiilor autohtone și pe o bună informare în acest domeniu. Numeroase studii au relevat capacitatea de a învăța de la companiile din Vest din domeniul textilelor, oțelului, construcțiilor de nave. Această dorință de învățare și-a găsit concretizarea în expresia „esență japoneză, tehnologie vestică”.

⁵²⁹ Shintaro Ishihara (translated by Frank Baldwin) - *The Japan that can day no. Why Japan wil be first among equals*, Simon & Schuster, New York, 1989, ISBN 0-671-72686-2

**Rolul marilor
companii
comerciale
japoneze
(SOGOSHOSHA)
în informarea
asupra
tehnologiilor**

Marile companii comerciale japoneze (SOGOSHOSHA), pe lângă activitatea de bază, realizează și o informare permanentă asupra tehnologiilor practicate în contextul (țara) în care sunt implantate și fac afaceri, în special cele din țările occidentale, ele având linie directă cu conducerea centrală din Tokyo și Osaka. Toate acestea sunt în măsură să descrie piețele străine și tendințele în domeniul tehnologiilor, care vor fi completate de studii întreprinse de companiile japoneze.

Se poate aprecia că programul japonez de adoptare și dezvoltare a tehnologiilor din țările occidentale dezvoltate, nu reprezintă un simplu proces de împrumutare și copiere. În realitate, se poate aprecia că strategia Japoniei în domeniul tehnologiilor reprezintă un model mult mai complex, susținut prin eforturi permanente privind înțelegerea dinamicii și tendințelor în domeniul tehnologiilor pe plan mondial. Politicile în domeniul tehnologiilor și dezvoltarea industriei se întrepătrund în contextul japonez, acestea fiind cuprinse în ansamblul procesului de elaborare a strategiilor în cadrul firmelor nipone.

Se poate afirma că dezvoltarea economiei nipone, într-o anumită perioadă cunoscută ca „miracolul japonez”, s-a datorat în cea mai mare parte tehnologiilor importate. Acest import masiv de tehnologii din Occident către Japonia a stat la baza majorității industriilor moderne ale țării, fără de care oricare ar fi fost efortul investițional și în forță de muncă, întreprinderile japoneze nu ar fi ajuns la nivelul de competitivitate pe care l-au atins.

**Spiritul creator
al japonezilor**

Acest import masiv de tehnologii din Vest a condus la scepticismul străinilor referitor la capacitățile creative ale cercetătorilor japonezi. Acest scepticism vine însă în contradicție cu dovezile de creativitate pe care japonezii le-au dat în diferite domenii, între care crearea unei culturi unice și a unui stil de viață foarte particular. În plus pot fi date numeroase exemple de mari creatori japonezi, spre exemplu, Tange în arhitectură, Munakata în pictură, Tanizaki și Kawabata în literatură. Iar astăzi sunt numeroase exemple de creatori celebri japonezi în modă și design.

Este adevărat că succesul japonezilor, într-o anumită perioadă, s-a bazat pe adoptarea unor tehnologii occidentale (în special americane) și pe comercializarea mai rapidă a rezultatelor decât concurenții lor. Dar nu trebuie să se tragă concluzia că japonezii nu sunt decât imitatori doritori de a se pune la punct și incapabili de a face să avanseze tehnologia. Din contră, succesiunea naturală a dezvoltării economice și industriale trece prin imitație, urmată de o adaptare din ce în ce mai inovatoare, pentru a culmina cu inovații creatoare, cu reale invenții. A imita cu succes, departe de a fi un semn al lipsei de

originalitate, cum gândim adeseori, reprezintă prima etapă a învățării procesului creativ.

În general, ofensiva tehnologică japoneză are numai urmări favorabile, efecte benefice pentru societate, ceea ce conduce la concluzia că această „*cursă tehnologică*” nu are decât câștigători la nivelul societății. Evident că la nivelul întreprinderilor vor fi și învingători și învinși. Fiind conștiente de aceasta, întreprinderile japoneze cheltuiesc o pondere mult mai mare din cifra lor de afaceri pentru cercetare și dezvoltare, decât concurențele lor occidentale.

Întreprinderile japoneze sunt ajutate în acest demers de către un guvern informat și competent și de o forță de muncă foarte bine pregătită și gata să accepte noile tehnologii. Apoi, structurile organizatorice ale întreprinderilor permit o foarte rapidă introducere în fabricație a noilor produse și vânzarea acestora. În schimb întreprinderile străine din contextul japonez sunt foarte puține cele care sunt astfel organizate încât să preia rapid tehnologiile japoneze, cele mai multe privesc aceste tehnologii cu mult scepticism.

36.3. Diversitatea economico-socială și politică a contextului european

La nivel european, procesul cu cele mai puternice implicații în toate domeniile din cadrul țărilor europene, deci și asupra managementului, este cel de integrare europeană, care conduce la o continuă consolidare a Uniunii Europene. Acest proces își are originile în idei mai vechi emise de diferiți gânditori și oameni politici ai timpului (Hugo Grotius sau Campanella) și a fost marcat de numeroase evenimente (Congresul de la Viena din 1815 sau Liga Națiunilor din 1919).

36.3.1. Contextul performanțelor economice ale unor țări europene

Deși în Europa au existat preocupări mai vechi pentru un proces de integrare, chiar imediat după Al Doilea Război Mondial, între țările europene existau numeroase diferențe, inclusiv din punctul de vedere al căilor prin care au ajuns la anumite performanțe în dezvoltarea economică.

Ritmul de dezvoltare mai lent al Marii Britanii

Adesea s-a susținut ideea că *Marea Britanie*, câștigătoare în cel de-Al Doilea Război Mondial, a fost secătuită de resurse, dar, infrastructurile tehnologice și economice nu au fost suficient de distruse, pentru a nu mai putea fi utilizate. Ca urmare, englezii și-au reconstruit industria lor de după război folosind uzinele slab echipate și vechile tehnologii, ceea ce a condus la o rată de creștere mai redusă față de alte țări. După 1990, economia Regatului Unit al Marii Britanii s-a caracterizat printr-o creștere a gradului de ocupare a forței de muncă, implicit,

diminuarea șomajului, dar și printr-o inflație importantă, împotriva căreia s-a aplicat o politică monetară restrictivă, care a condus la o creștere a nivelului dobânzii și a deficitului plăților curente. Perspectivile intrării lirei sterline în mecanismul de schimb al Sistemului Monetar European au condus la mijlocul anului 1990, după o lungă perioadă de slăbiciune, la o creștere spectaculoasă a monedei britanice, ceea ce a contribuit la lupta împotriva inflației, dar care nu a avut efectele scontate în corectarea dezechilibrului extern.

Ritmul de dezvoltare rapid al Germaniei și Franței

Spre deosebire de Anglia, *Franța*, dar mai ales *Germania* au fost nevoite să-și reconstruiască industria, inclusiv infrastructura, aproape complet distruse în timpul războiului. Această situație i-a obligat pe germani și pe francezi să facă apel la noi tehnologii, pe care le-au importat, mai ales din SUA. Așa se explică mult mai înalta rată a creșterii economice a fostei Germanii Federale și a Franței, în comparație cu cea a Marii Britanii. Aceste două țări, și după 1990 au beneficiat de o mai mare creștere economică, susținută de o dinamică mai mare a investițiilor, în timp ce inflația era ținută sub control.

Performanțele economiei franceze au fost susținute de un ansamblu coerent de politici economice, puse în aplicare după 1983, fondate pe o strategie dezinflaționistă. Politica monetară a Franței a jucat un rol important în stabilitatea francului, în cadrul Sistemului Monetar European. Pe termen scurt, o anumită slăbiciune a mărcii germane a permis celorlalte țări europene să-și găsească o marjă de manevră.

Ritm mediu de dezvoltare pentru Italia, Olanda, Spania și Țările scandinave

Italia a înregistrat după cel de-Al Doilea Război Mondial tot o rată de creștere mai mare decât a Marii Britanii. În anii '90 Italia se caracteriza printr-un deficit important al finanțelor publice. Prin decizia din ianuarie 1990 de a integra lira italiană în Sistemul Monetar European, Guvernul italian a dus o politică voluntaristă de convergență cu principalii parteneri europeni Germania și Franța.

Alte țări europene ca *Olanda*, *Țările scandinave*, *Spania* au înregistrat o rată medie de creștere, cuprinsă între slaba performanță a Marii Britanii și revigorarea postbelică a Franței, dar mai ales a Germaniei. Spania a suferit o inflație mai ridicată în raport cu principalii parteneri comunitari, de un șomaj îngrijorător și de un dezechilibru al comerțului exterior. Aceste particularități, privind condițiile în care și-au realizat dezvoltarea țările europene, alături de specificul cultural al fiecăreia, au influențat managementul de la nivelul întreprinderilor.

36.3.2. Reformele din Est

Necesitatea unor reforme economice

Cele mai mari diferențe se remarcă între țările europene dezvoltate din vestul Europei și țările din Est, a căror dezvoltare a fost marcată în sens negativ, de regimul politic pe care l-au avut până la evenimentele care au avut loc în aceste țări, care încă mai influențează dezvoltarea lor economică.

Economiile din țările din Est au fost confruntate, mai ales în perioada anilor '70 și '80, cu o accentuare a descreșterii veniturilor naționale, a investițiilor, ca urmare a unei productivități a muncii reduse. În toată această perioadă nivelul de trai al populației a cunoscut o scădere considerabilă, conducând la explozia economiilor paralele și la o profundă criză socială.

Colectivizarea a peste 90% din factorii de producție, în majoritatea acestor țări a condus la o puternică demotivare a forței de muncă. Concentrarea puternică din domeniul industriei în mari combinate a condus la generalizarea situației de monopol, care a distrus inițiativa și creativitatea, cu puternice efecte negative asupra dezvoltării. Toate acestea se petreceau în timp ce Occidentul etala un nivel de viață incomparabil superior, de invidiat.

În acest context, noțiunea de reformă, cu toate că se vehicula tot mai mult, era ambiguă, deoarece putea să însemne cel puțin două căi total diferite. Una, care presupunea adaptarea sistemului existent, prin modificări care să-l facă mai competitiv, iar alta, care însemna „o revoluție”, prin care să fie schimbat complet sistemul care s-a dovedit o perioadă destul de îndelungată inefficient din punct de vedere economic.

Tentativele de adaptare s-au făcut remarcate încă din anii '50 sub presiunea dificultăților economice, adaptări care prin anii '70 erau considerate posibile printr-o „modernizare importantă”, bazată pe cumpărarea din Vest a unor tehnologii moderne, dar prețurile plătite pentru acestea au condus la o îndatorare importantă a acestor țări.

Schimbarea sistemului economic și politic

Persistența unor dereglări structurale, ineficiența proprietății de stat, au făcut zadarnice aceste încercări de eficientizare a sistemului centralizat, toate acestea conducând la o schimbare revoluționară a sistemului economic și politic.

După aceste schimbări, o caracteristică a tuturor țărilor care au renunțat la economia de comandă, centralizată a fost opțiunea lor pentru economia de piață concurențială. Dar, tranziția către economia de piață, care presupunea două categorii de măsuri privind stabilizarea macroeconomică pe de o parte și reforme structurale pe de altă parte, a început să se deruleze diferit de la o țară la alta.

Crearea unui mediu macroeconomic propice unei creșteri

Măsuri structurale de trecere la economia de piață

non-inflaționiste presupunea o reformă monetară decisivă în contextul programelor de stabilizare, întrucât în aceste țări nu existau monede veritabile, puterea lor era artificial stabilită, iar convertibilitatea lor era, în cel mai bun caz parțială.

Aceste măsuri de stabilizare macroeconomică trebuiau însoțite de măsuri structurale luate în trei direcții principale. În primul rând era necesară o stabilizare reală a prețurilor, care presupunea trei tipuri de măsuri inseparabile și anume:

- liberalizarea, pentru a permite ca prețurile să joace rolul de regulator între cerere și ofertă și să ofere informații despre economie în ansamblul ei;
- dezvoltarea concurenței, prin spargerea monopolurilor, privatizare și creșterea ponderii întreprinderilor mici și mijlocii, pentru că altfel de liberalizare beneficiau numai monopolurile, ceea ce s-a și întâmplat în România;
- deschiderea pieței interne către exterior, către concurența externă, pentru că aceste țări nu se pot dezvolta în afara pieței mondiale, ele nu se pot opune tendinței de globalizare care se manifestă pe plan mondial.

În al doilea rând, era necesară crearea cadrului juridic adecvat înființării de noi întreprinderi și favorizării inițiativei private. Iar în al treilea rând, crearea unei piețe financiare, a unui sector bancar ierarhizat în jurul băncii centrale și a băncilor comerciale, care să poată asigura finanțarea unei economii descentralizate. Toate aceste măsuri sunt interdependente, astfel că orice reformă bazată numai pe unele dintre ele este incompletă și nu are sorti de izbândă.

Țările din Uniunea Europeană, și în general țările occidentale nu puteau și nu pot rămâne indiferente la transformările care au loc în celelalte țări europene, măcar din cauza faptului că liberalizarea economiilor fostelor țări socialiste poate oferi noi perspective de piață și de investiții profitabile întreprinderilor lor. În cadrul acestor țări există convingerea că este necesar să favorizeze aceste transformări, dar problema care se ridică este în a găsi calea și mijloacele.

Între modalitățile de ajutorare a acestor țări s-a numărat și ideea unui „*Plan Marshall*” pentru Est, dar spre deosebire de situația din trecut a Europei de Vest, în noua situație era nevoie de o schimbare a regimului politic, a anumitor structuri economice, a unor comportamente și mentalități, ceea ce impunea și impune în continuare reforme mult mai complexe. Țările din Est trebuiau să reînvețe democrația și economia de piață, să facă față unor probleme imediate cum sunt inflația,

lipsa unor produse de strictă necesitate etc. și să realizeze în același timp o transformare completă a sistemului economic.

Țările occidentale puteau să-și aducă o contribuție însemnată la reușita transformărilor din țările europene în plină tranziție printr-o multitudine de forme, care însă trebuie conjugate pentru că altfel ele nu vor avea efectul scontat. Între aceste forme trebuie evidențiate:

- ajutorul statelor, al Uniunii Europene, al instituțiilor internaționale (FMI, Banca Mondială, Banca Europeană de Investiții, Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare) sub formă alimentară, financiară și tehnică;
- reeșalonarea în condiții mai bune a datoriilor sau reducerea acestora;
- deschiderea piețelor occidentale pentru țările din Est prin suprimarea barierelor comerciale care defavorizează exporturile acestor țări.

Aceste măsuri, care să favorizeze pătrunderea pe piețele occidentale a țărilor din est, au întâmpinat o serie de dificultăți legate de competitivitatea redusă a unor produse sau datorită atingerii unor interese ale producătorilor occidentali. Apoi, exista riscul ca, prin delocalizarea unor investiții vest-europene, americane sau japoneze, prin transferarea lor în est, acestea să constituie o reală concurență pentru producătorii din vest.

36.3.3. *Se poate vorbi de un management european ?*

Începutul secolului al XX-lea poate fi caracterizat prin eterogenitatea moștenirilor culturale ale diferitelor țări, care încă se mai păstrează și astăzi, ceea ce ridică o serie de obstacole în a trata Europa ca o entitate, și cu atât mai mult de a vorbi despre un management specific european. Dar, în cea de a doua parte a secolului al XX-lea s-au înregistrat o serie de acțiuni menite să conducă la o integrare europeană, între care pot fi sintetizate următoarele:

- începând din anul 1945 nu au mai existat conflicte majore sau războaie între țările europene din Vest, iar reconcilierea dintre Franța și Germania a condus la consolidarea păcii în Europa;
- în perioada postbelică au fost constituite numeroase acorduri și organizații în Europa, între care Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare, Benelux, iar cea mai importantă, în 1958, Comunitatea Economică Europeană;
- distrugerea „cortinei de fier” în 1989 a marcat sfârșitul divizării Europei din punct de vedere ideologic, politic și economic;
- cei doisprezece membri ai Comunității Europene au creat în 1992 Piața Unică Europeană în cadrul statelor membre;
- Uniunea Europeană a continuat să se lărgască cu noi membri, ceea ce face, ca mai ales cei din afara Europei să o considere ca o entitate, ca o

contrapondere a marilor puteri economice, reprezentate mai ales de SUA, Japonia și mai nou China.

În aceste noi condiții este firească punerea în discuție a necesității unui „*management european*”, care să se distingă atât față de alte sisteme de management din lume, cât și față de sistemele de management practicate în fiecare țară europeană.

36.3.3.1. Necesitatea unui management european

Potrivit afirmațiilor economistului Lester Thurow, secolul al XXI-lea va fi al Europei, așa cum secolul al XX-lea a fost al SUA, ceea ce înseamnă că Europa „va scrie regulile”, chiar mai mult decât au făcut-o SUA până în momentul de față.

Dacă se compară puterea economică a țărilor Uniunii Europene se poate observa că există totuși mari diferențe din punctul de vedere al produsului național brut pe locuitor, între Grecia și Portugalia pe de o parte, și Danemarca și Olanda pe de altă parte. Totuși, prin anii '80 era la modă să se vorbească de o Triadă din punctul de vedere al puterii economice, formată din Japonia, SUA și Europa. Poate o mai corectă caracterizare a Europei ar fi prin diversitatea și în același timp unitatea trăsăturilor din punctul de vedere cultural, economic, politic, juridic, educațional, social etc.

Utilizarea termenului de „*management european*” s-a făcut remarcată odată cu promovarea conceptului de „*piața europeană unică*”. În rândul specialiștilor există opinii atât împotriva, cât și pentru acceptarea conceptului de „*management european*”.

36.3.3.1.1. Obiecții la crearea unui model de management european

Între principalele obiecții privind acceptarea acestui concept pot fi menționate următoarele: *nevoia unei strategii globale, identitatea națională a companiilor europene, tendința companiilor europene spre internaționalizare și ritmul diferit în internaționalizarea diferitelor laturi ale economiilor țărilor europene.*

Nevoia unei

strategii globale

Nevoia unei strategii globale, promovată de către unii specialiști, între care K.Ohmae⁵³⁰, este ostilă oricărui concept de construire a lumii pe blocuri economice sau alianțe politice. În acest sens, ar fi greșit să se considere că valorile și normele europene trebuie puse la baza elaborării unor strategii transeuropene. Ca urmare, încercarea de a se contura un model de management european este în contradicție cu această tendință generală de globalizare, fenomen recunoscut și acceptat de către majoritatea specialiștilor.

Identitatea

națională a

întreprinderilor europene

Un alt argument împotriva conturării unui model de management european este legat de identitatea întreprinderilor ca una dintre sursele de competitivitate. Astfel, așa cum companiile japoneze și americane au o anumită identitate care exprimă modul de viață al japonezilor, sau, respectiv, al americanilor și *marile companii europene* (SAS, PHILIPS,

⁵³⁰ Ohmae K. - *Triad Power: The Coming of Global Competition*. London: McMillan, 1985.

THOMPSON etc.) *au mai mult o identitate națională*, caracterul european provine doar din folosirea unor specialiști și/sau manageri din mai multe țări europene. Mai mult chiar, pentru cele mai multe dintre aceste companii identitatea și stilul național rămân foarte importante, acestea reprezentând sursa unui avantaj concurențial, așa cum este cazul firmelor producătoare de ceasuri elvețiene. Pentru client important este ca ceasul să fie „elvețian” și nu atât „european”.

Tendința companiilor europene spre internaționalizare

O piedică în calea constituirii unui model de management european o constituie și *tendința mai accentuată a companiilor din țările europene spre internaționalizare, decât spre transeuropenizare*. Urmărind eficientizarea activităților desfășurate, fiecare întreprindere dintr-o țară europeană va opta pentru exploatarea unei oportunități, indiferent de zona geografică în care aceasta apare, înaintea transeuropenizării. Or, dacă transeuropenizarea este oarecum frânată de tendința firească a întreprinderilor din țările europene spre internaționalizare, nu se justifică niciun model de management european.

Ritm diferit în internaționalizarea diferitelor laturi ale economiilor țărilor europene

Diferențele de ritm în procesul de internaționalizare a diferitelor laturi ale economiei țărilor europene face ca unele dintre acestea (piața capitalurilor, piața financiară) să capete o dimensiune internațională, înaintea definitivării integrării europene, a construirii unei identități europene. Această situație poate să conducă la apariția unor conflicte de interese în interiorul economiei europene, ceea ce nu numai că nu favorizează, ci chiar se constituie într-o piedică în calea conturării unui model de management european.

36.3.3.1.2. Argumente pentru un model de management european

Cu toate că realitățile prezentate mai sus sunt în măsură să se opună conturării unui „*model de management european*”, există și numeroase argumente care susțin necesitatea creării unui astfel de model, dintre care cele mai semnificative, susținute de numeroși specialiști, sunt următoarele: *organizațiile transeuropene, nevoia unor centre de distribuție pentru firmele străine, nevoia unor strategii pentru companiile transeuropene și schimbările din domeniul afacerilor în Europa*.

Organizațiile transeuropene

Organizațiile transeuropene, create în contextul integrării, *impun crearea unui centru european de planificare, organizare, coordonare, o identitate europeană pentru motivare, etc.*, adică un model de management european.

Nevoia unor centre de distribuție pentru firmele străine

Firmele transnaționale străine, din afara Europei, implantate în diferite țări europene (spre exemplu, firmele japoneze de automobile implantate în Anglia), *necesită crearea în Europa a unor centre de distribuție, de vânzare*, care, la rândul lor, presupun folosirea unor manageri care să știe să acționeze în contextul european, deci pregătiți în cadrul unui „*model de management european*”.

Nevoia unor strategii pentru companiile transeuropene Schimbările din domeniul afacerilor din Europa

Necesitatea elaborării unor strategii de către companiile transeuropene, care vor opera sub sigla Uniunii Europene impune pregătirea unor manageri care să înțeleagă și să acționează în contextul european, deci un „*model de management european*”.

Un „*model de management european*” se impune și datorită schimbărilor care au loc în viața socială și în domeniul afacerilor din Europa, care determină o tendință spre transeuropenizare. Între aceste schimbări pot fi menționate următoarele:

- creșterea volumului de investiții și de activități care depășesc granițele unor țări europene, extinzându-se în alte țări de pe continent;
- creșterea mobilității forței de muncă în general și a managerilor în special între țările europene, ceea ce necesită o pregătire în contextul unor idei și a unor realități europene;
- trecerea de la competiția între țările europene, la competiția între întreprinderile europene.

Luând în considerare atât obiectiile, cât și argumentele precizate mai sus, dar și altele care nu au fost precizate, trebuie menționat că diferențele dintre practica și teoria în domeniul managementului din Europa și cele din SUA sau Japonia fac, în opinia unor specialiști, necesară și posibilă alternativa unui „*model de management european*”, așa cum rezultă și din lucrarea elaborată de către K.Thurley și H.Wirdeus, intitulată „*Towards European Management*”, apărută în 1989⁵³¹.

36.3.3.2. Conceptul de management european

Dacă se acceptă ideea conturării unui model de management european este necesar să se ajungă la o explicare a acestui concept, înainte de a-l diferenția de alte modele și de a-i preciza caracteristicile. Evident că „*un model cultural de management*” nu poate fi aplicat Uniunii Europene, care prezintă o mare diversitate culturală, dar un „*management al diversității*” poate să ofere unele particularități și chiar o identitate europeană atât pentru euromanageri, cât și pentru modul de exercitare a funcțiilor managementului. Un astfel de model⁵³² de management poate fi sugerat și de figura 36.1.

⁵³¹ Thurley, K. Virdeus, H. -*Towards European Management*, London: Pitman, 1989.

⁵³² Jules J.J. van Dijk -*Transnational Management in an Evolving European Context*. EMJ, Vol.8, No.4: December 1990.

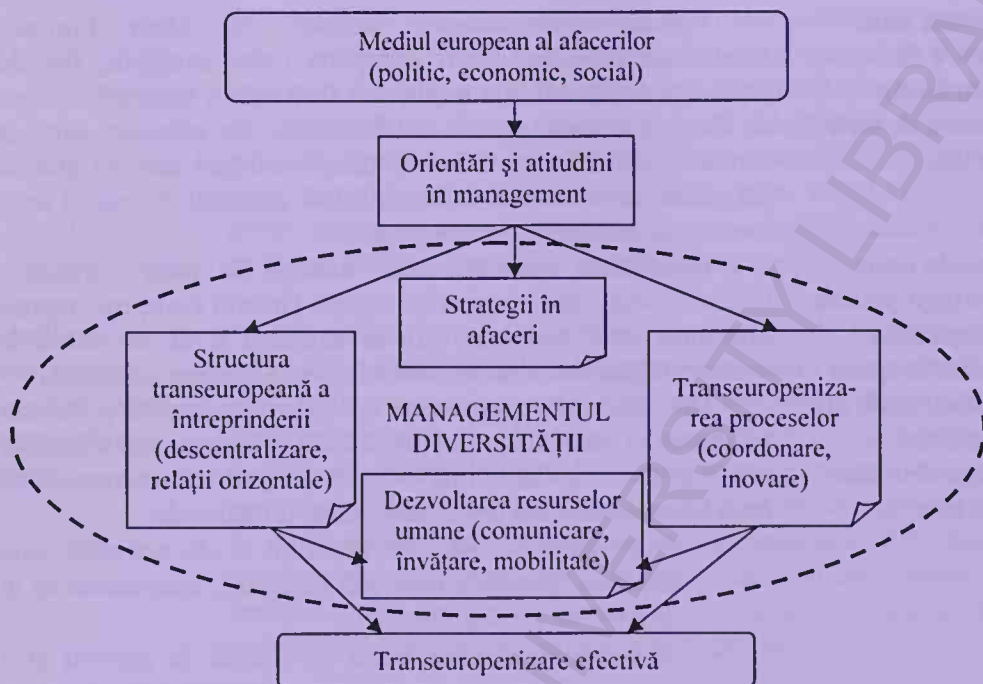


Fig. 36.1. Model de management european

Adaptare după J. van Dijk – Transnational Management in an Evolving European Context

Model al diversității culturale, economice și sociale

Așa cum rezultă și din figura 36.1., mediul european al afacerilor, constituit din variabile politice, economice, sociale etc., au influențat și influențează orientările și atitudinile din domeniul managementului. Aceste orientări își vor pune amprenta pe modul de elaborare al strategiilor în afaceri, care vor căpăta o identitate europeană, pe structura întreprinderilor, care își vor lărgi sfera activităților dincolo de granițele țării de origine devenind transeuropene, pe modul de exercitare a proceselor de management, care vor viza tot mai mult contextul european și pe resursele umane, a căror mobilitate în spațiul european va fi tot mai mare, iar procesele de învățare și de comunicare vor deveni din ce în ce mai comune pentru toate țările europene.

Toate aceste componente (strategii, structuri, procese de management, resurse umane etc.) se vor constitui într-un management al diversității, caracteristic viitoarei Europe unite. Tendințele de transeuropenizare din domeniul structurilor organizatorice și al proceselor de management vor contribui la un proces general de transeuropenizare efectivă în care un loc aparte îl va ocupa managementul organizațiilor.

Definirea managementului european

Considerăm că o definire semnificativă a managementului european a fost dată de către K. Thurley și H. Viridenius, într-un articol privind posibilitatea conturării unui model de management european. Ei considerau că prin *management european* trebuie să se înțeleagă:

*„modele ale comportamentului managerial, un concept privind rezolvarea problemelor și luarea deciziilor la toate nivelurile organizațiilor, prin care să se distingă identitatea europeană a strategiilor, precum și a planificării, implementării și evaluării schimbărilor”*⁵³³.

Într-un management al diversității, elementul central îl constituie căutarea unor soluții pentru problemele și oportunitățile referitoare la diversitatea culturală, economică, socială și chiar politică. Orientările și atitudinile managerilor de nivel superior constituie o variabilă independentă decisivă în dezvoltarea unor relații de muncă transeuropene orizontale în detrimentul celor verticale, în amplificarea comunicării interculturale, în realizarea unor coordonări ale activităților transeuropene.

Un astfel de model de management european presupune un accent mai mare pus pe extinderea proceselor dincolo de granițele unei țări, pe dezvoltarea unor relații de muncă orizontale și mai puțin ierarhice, trecerea de la un control ierarhic la forme mult mai subtile de natură informală, realizarea unei identități europene a organizației.

Pentru a vorbi de un management european este necesar să se poată identifica o identitate europeană a strategiilor adoptate de companiile din contextul european, dar și de o identitate europeană a tuturor componentelor sistemului de management de la nivelul organizațiilor. Astfel, este necesar să fie identificate modalități specific europene de luare a deciziilor, de exercitare a funcțiilor managementului, de motivare a personalului, de organizare structurală, de planificare a schimbărilor și de implementare și evaluare a acestora. Atunci când se poate spune că într-o activitate practică de management s-a sesizat un specific european se poate considera că s-a acționat în contextul unui model de management european. Chiar în condițiile tendinței spre globalizare, dacă în întreprinderile care vor purta sigla Uniunii Europene sau chiar în întreprinderile naționale din diferitele țări europene se va identifica o identitate europeană în practicile manageriale și dacă în domeniul teoriei managementului se va depista un specific de gândire european se va putea vorbi de un „model de management european”.

⁵³³ Thurley, K. Viridenius, H. -*Towards European Management*, London: Pitman, 1989.

36.3.3.3. Un model de management al diversității în țările europene

Managementul european, ca un management al diversității, se distinge de celelalte sisteme de management, în special de cel american și cel japonez prin mai multe *particularități*, dintre care cele mai importante sunt următoarele: *diversitatea culturală, politică și socială, strategii care să vizeze și alte țări europene, companii transeuropene coordonate pe orizontală, accent pe elemente de natură informală, identitate bazată pe valori europene, obiective atractive pentru interesele locale, naționale și europene, mobilitate europeană a resurselor umane.*

Diversitatea culturală, politică, economică și socială

Managementul european are la bază *diversitatea și complexitatea culturală, socială, economică și politică a contextului în care acționează*, ceea ce impune ca euromanagerii să dispună de capacitatea de a înțelege și interpreta această complexitate și diversitate. Spre deosebire de managerii din alte contexte (Japonia, SUA) și chiar de cei care acționează în cadrul unei țări europene, euromanagerii trebuie să beneficieze de o pregătire diferențiată care să le permită să acționeze într-un mediu cultural eterogen, să înțeleagă diferite comportamente, să aibă capacitatea de a gândi într-o viziune transeuropeană.

Strategii care să vizeze și alte țări europene

Spre deosebire de managementul practicat în oricare țară, chiar europeană, managementul european presupune *conceperea, elaborarea și aplicarea unor strategii la nivelul companiilor, care să depășească prin sfera de cuprindere a obiectivelor, opțiunilor strategice, resurselor, dar și a efectelor scontate, granițele unei țări, deci să se extindă și asupra altor țări europene.* Aceasta presupune ca euromanagerii să aibă în vedere o sferă mai largă a intereselor, să ia în considerare variabile din mai multe țări europene și să considere ca principali competitori companiile din afara Uniunii Europene.

Companii transeuropene coordonate pe orizontală

Referitor la organizarea structurală, *companiile transeuropene trebuie organizate pe baza descentralizării în unități de afaceri, care să fie coordonate pe orizontală*, astfel încât să se diminueze cât mai mult posibil ierarhizarea și conducerea de la centru. O conducere centralizată ar ridica numeroase probleme legate de stabilirea „centrului” și acceptarea sau neacceptarea lui, cu efecte nefavorabile asupra tuturor componentelor sistemului de management al unei astfel de întreprinderi, elaborare de strategii, luarea deciziilor și mai ales aplicarea lor, motivarea personalului etc.

Accentul pe elementele de natură informală

Atât în organizarea structurală, cât mai ales în cea informațională și decizională, un management european *trebuie să pună accentul pe elementele de natură informală*, pe stabilirea unor relații de muncă de natură informală (întâlniri,

**Identitate
bazată
pe valori
europene
Obiective
attractive
pentru inte-
resele locale,
naționale și
europene
Mobilitate
europeană a
resurselor
umane**

conferințe) și crearea unor echipe de specialiști care să conducă activitățile antreprenoriale și inovative la nivel european.

Prin promovarea comunicațiilor, schimburilor și învățării transculturnale se va urmări *crearea unei identități a organizațiilor europene, bazată pe valori economice și sociale specifice.*

Acceptarea realității că există variate grupe de interese în cadrul și în afara întreprinderii, o altă particularitate constă în faptul că *recunoașterea legitimității managementului se va realiza atunci când obiectivele companiei transeuropene sunt atractive atât pentru interesele locale, cât și pentru cele naționale și chiar europene.*

Mobilitatea europeană a resurselor umane, astfel încât tot mai mulți specialiști și manageri să-și realizeze o carieră europeană pornind de la o pregătire flexibilă interculturală.

36.3.3.4. Trecerea la un model de management european

**Schimbări în
învățământul
din țările
europene**

Conturarea unui model de management european ridică o serie de probleme referitoare la sistemul de învățământ din Europa, care trebuie să pună la bază particularitățile naționale și diversitatea de ideologii. De asemenea, se prevede că în viitor un individ va putea să ocupe mai multe posturi și poate să se realizeze, în decursul vieții sale, în mai multe cariere. În procesul de pregătire trebuie să se pună accent pe dezvoltarea abilităților de comunicare, a unei gândiri holistice, a inițiativei, toate acestea și printr-o pregătire în afara granițelor țării de origine.

**Reforme în
domeniul
managemen-
tului**

Conturarea unui model de management european presupune și o reformă în acest domeniu în toate țările europene. În opinia profesorului Jules J.J. van Dijk⁵³⁴, de la Universitatea Tilburg din Olanda, recomandă ca în cadrul reformei din domeniul managementului din țările europene să se urmărească următoarele direcții:

- creșterea eficienței prin productivitate, calitate, flexibilitate și competitivitate;
- transpunerea mai repede și mai bine a rezultatelor cercetării științifice în dezvoltarea produselor sau crearea de produse noi;
- integrarea „organică” dintre cercetare-dezvoltare, producție și marketing, ceea ce înseamnă un accent sporit pe

⁵³⁴ Jules J.J. van Dijk - *Transnational Management in an Evolving European Context*. EMJ, Vol.8, No.4: December 1990.

profesionalizare a managementului și accentuare a laturii creative a acestuia;

- dezvoltarea spiritului întreprinzător în toate domeniile de afaceri;
- dezvoltarea unor strategii în domeniul educațional, al folosirii forței de muncă și al drepturilor la muncă într-o viziune transeuropeană.

Promovarea cooperării

Pentru a conduce, în condițiile diversității culturale, economice, politice, sociale ce caracterizează Europa, este necesară promovarea cooperării pe toate planurile. În acest sens este recunoscut faptul că în Europa a fost creat cel mai mare număr de „*joint venture*” și alianțe strategice care depășesc granițele unei țări. Companii care sunt în proprietatea a două sau mai multe țări sunt bine cunoscute în Europa. Între acestea pot fi menționate *Shell* sau *Unilever*, care sunt anglo-olandeze, *SAS* controlată de guvernele Norvegiei, Suediei și Danemarcei. O altă concretizare a colaborării între țările europene este reprezentată de Programul „Erasmus” din domeniul învățământului superior, care permite studenților din diferite țări europene să studieze în alte țări europene decât cea de origine.

Așa cum se poate observa numai din enumerarea particularităților pe care ar trebui să le aibă un model de management european, se poate observa că acesta ar fi complet diferit de un model cultural de management, care se potrivește altor contexte și chiar fiecărei țări europene. Dar pentru ca un astfel de model să se contureze și mai ales să fie remarcat, el trebuie să conducă la performanțe deosebite, în principal, prin rezultatele companiilor din țările europene sau care vor purta sigla Uniunii Europene, concretizate în calitatea produselor, competitivitate pe plan internațional. Chiar dacă în prezent există încă rețineri în acceptarea unui model de management european, tendința de integrare a țărilor europene, considerăm că va avea efecte și asupra managementului companiilor care se creează în Europa, acesta devenit în timp tot mai distinct, poate în ciuda tendinței de globalizare.

36.4. Caracteristici economico-sociale ale contextului latino-american

Colonizarea prin proprietăți mari care produceau pentru export

În secolul al XVI-lea, procesul de colonizare al Americii Latine de către europeni a determinat apariția unei ideologii mercantile în această zonă geografică. Inițial goana după aur și argint era principala motivare pentru colonizarea Americii Latine, dar mai târziu plantațiile de zahăr au fost dezvoltate ca urmare a cerințelor de pe piața din Europa. Dacă în America de Nord colonizarea anglo-saxonă s-a realizat prin proprietăți mici care produceau

Promovarea teoriei liberale

pentru piața internă, în America Latină colonizarea s-a realizat prin mari proprietăți care produceau pentru export.

După cucerirea independenței, țările din America Latină⁵³⁵ au promovat în general teoria liberală, care corespundea mai bine intereselor elitei coloniale. Dar consecințele economice și politice ale independenței au fost foarte limitate, astfel că noile state constituite și-au menținut dependența față de Europa. Economia depindea de exportul de produse alimentare și materii prime către Europa în schimbul investițiilor în infrastructură și importul de produse prelucrate din țările europene. Pentru țările Americii Latine disproporția dintre prețul produselor prelucrate care se importau din Europa și prețul produselor agricole și al materiilor prime exportate către Europa a avut urmări catastrofale pentru creșterea economică.

O nouă clasă de muncitori la orașe a început să se contureze mai ales pe la sfârșitul secolului al XVII-lea și începutul secolului al XIX-lea, odată cu o migrație masivă din Europa către America Latină, în special înspre sudul Braziliei și în Argentina. Acest fenomen a condus la începutul secolului trecut la constituirea unei clase de mijloc și la tendința de constituire a sindicatelor, mai ales în marile orașe ca Sao Paulo și Buenos Aires.

Guverne populiste și regimuri militare

Din punct de vedere politic, în țările Americii Latine au alternat guvernele populiste cu regimurile militare, a căror autoritate s-a obținut prin lovituri de stat, cum a fost cazul în Brazilia în 1964, în Argentina în 1966, și în Cile în 1973. Aceste regimuri militare s-au instalat după lungi perioade de stagnare a creșterii economice, a înregistrării unor rate ale inflației ridicate, șomaj și balanță de plăți deficitară. De la aceste regimuri militare se aștepta tocmai găsirea unor soluții pentru restabilirea legăturilor economice și politice cu alte țări, prin introducerea unor politici mai atractive pentru investitorii străini. În același timp însă aceste regimuri au căpătat controlul asupra intereselor muncitorilor și au descurajat mișcările sindicale.

În perioada anilor '60 și '70, țările din America Latină au cunoscut o dezvoltare economică rapidă, datorită acestui fel de intervenții sociale și politice. Totuși prin anii '80, în unele țări din această regiune a început instaurarea

⁵³⁵ Davila, C. și Gomez, H.S. - *Gerencia innovadora y desarrollo organizacional en Latino America*, Revista INCAE 8 (2): 59-68. (A study of 104 successful organizations in six Latin american countries reveals the use of indigenous innovative management practices) 1995.

democrației, cum a fost cazul Braziliei, Argentinei și Cile. Dar această schimbare către democrație nu a condus neapărat și la o schimbare profundă de mentalitate, sau la o reducere considerabilă a problemelor sociale.

Potrivit observațiilor făcute în anii 1994 și 1995 de către unii comentatori și observatori economici, America Latină a trecut într-o nouă perioadă, în sensul că de la cea mai protejată piață tinde să devină cea mai deschisă piață din lume. Mulți ani la rând economiile țărilor din această regiune se bazau pe exportul de resurse minerale și produse agricole și pe importul de produse prelucrate. În condițiile practicării unui protecționism, statul juca un rol important în economie controlând numeroase sectoare, mai ales în domeniul armamentului, dar făcând și investiții directe.

Prin anii '80 în unele țări din această regiune, cum a fost spre exemplu Brazilia, s-a înregistrat o instabilitate economică, ceea ce a condus la noi politici de dezvoltare. Spre exemplu, la sfârșitul anului 1989, produsul național brut în țările latino-americane a fost cu 10% mai redus decât în perioadele precedente, creșterea medie anuală a scăzut de la 5,7% în 1970 la 1,2% în 1980.

După anul 1990 au început însă să fie luate în mod sistematic o serie de decizii care să conducă la aplicarea unor politici liberale, multe dintre întreprinderile de stat au început să fie privatizate în țări ca Argentina, Brazilia, Cile, Mexic, Peru și Venezuela. De asemenea au fost luate măsuri de control al inflației în urma cărora, în 1993, într-un număr de opt țări aceasta s-a redus la o singură cifră comparativ cu patru cifre cât era în 1990.

Dacă în anii '80 capitalul străin părăsea țările din regiune, în ultima perioadă se înregistrează o revenire a acestuia în aceste țări.

Integrare regională

Un progres semnificativ a fost înregistrat de procesul de integrare regională în zona Americii Latine prin revitalizarea Pieței Comune a Americii Centrale (care cuprinde Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras și Nicaragua) sau crearea Mercosur prin înțelegerile dintre Argentina, Brazilia, Paraguay și Uruguay. Mai mult chiar NAFTA (North American Free Trade Association) care include Mexic, SUA și Canada are tendința de a se extinde în sud pentru a crea un bloc economic și politic. Acest proces de integrare regională prezintă importanță nu numai pentru regiune, ci și pentru lumea întreagă. Spre exemplu,

Mercosur⁵³⁶ reprezintă o piață liberă cu 200 milioane de consumatori, care a înregistrat o rată de creștere considerabilă de aproximativ 5,2% în 1993 față de numai 1,9% în 1992. Se poate afirma că America Latină a înregistrat succese considerabile atât în domeniul creșterii economice, cât și al integrării în piața mondială.

36.5. Caracteristici economico-sociale ale contextului african

Pentru a ilustra câteva dintre particularitățile managementului din țările africane este necesar să se pornească nu numai de la particularitățile culturale, ci și de la specificul economico-social al contextului african. Ca urmare, în continuare vom evidenția elemente specifice privind cadrul juridic în care se desfășoară afacerile din țările africane, ritmul creșterii economice și relațiile dintre Guvern și grupurile de afaceri din aceste țări.

Cadrul juridic de desfășurare a afacerilor (legi europene și legi indigene)

În general în țările africane, dar, în special în țările din sudul deșertului Sahara, sistemul juridic are un caracter dual, datorită faptului că instituții și concepte europene s-au suprapus peste structuri legale tradiționale indigene. Așa se explică faptul că *alături de legile scrise de proveniență europeană se regăsesc legi indigene puternic înrădăcinate în atitudinile și comportamentul oamenilor*⁵³⁷. Ambele categorii de legi constituie cadrul legal de desfășurare a proceselor de management în Africa.

Pentru cele mai multe țări africane legislația de tip european reprezintă cadrul legislativ de referință, întrucât pe baza ei se pot realiza legături cu instituții din alte țări. Cu toate acestea, tot mai mulți africani încearcă să-și ia în considerare și reglementările indigene în organizarea afacerilor, atât din domeniul privat cât și din cel public. Aceasta se explică prin faptul că legislația de tip european este scrisă, or, mulți africani nu știu să citească.

În general în țările africane există o legislație și proceduri administrative explicite care reglementează condițiile în care străinii, atât ca indivizi, cât și ca organizații pot să dețină proprietăți și pot să facă afaceri. Problemele apar din cauză că aceste legi se schimbă destul

⁵³⁶ Alimonda, H. - *Mercosur, democracy and labor, Latin American Perspectives* 21 (4):21-33. (Develops an analysis of the impact of recent changes in Latin America such as democratic consolidation and regional market integration on labour organization), 1994.

⁵³⁷ Nicholson, N, E. Ostrom, D. Bowles, R. Long - *Development Management in Africa: The Case of the Egerton College Expansion Project in Kenya*. AID Evaluation Special Study, No. 35, Washington, D.C.: USAID, 1985.

Relațiile Guvern-afaceri marcate de grupurile economico-politice

de frecvent, chiar în domeniul autorității apar multe modificări, care îngreunează desfășurarea afacerilor. Toate aceste particularități legislative afectează mediul afacerilor din țările africane, inclusiv managementul acestora.

Cu toate că multe dintre țările africane au făcut progrese importante, după ce au obținut independența, ele sunt încă mult în urma țărilor dezvoltate din punct de vedere economic. Totodată, există diferențe mari chiar între țările africane prin prisma dezvoltării economice.

În ceea ce privește rata de creștere a populației, aceasta este cea mai ridicată din lume și se așteaptă să crească în continuare, datorită unei lipse a programărilor familiale și a unor programe de control cu efecte semnificative în acest sens. Pentru țări cum sunt *Kenya* și *Coasta de Fildeș*, care aveau la un moment dat o rată de creștere de peste 4%, se așteaptă ca populația să se dubleze la douăzeci și cinci de ani.

Pentru că nivelul creșterii economice nu a fost corespunzător creșterii populației, ponderea populației neocupate a crescut. În același timp a crescut și cererea pentru diferite bunuri și servicii, în special cel de bază cum sunt hrana, apa, îmbrăcămintea, adăposturile, etc.

În ciuda unui nivel relativ scăzut de dezvoltare din majoritatea țărilor africane, comerțul dintre aceste țări și restul lumii a cunoscut în diferite perioade creșteri semnificative. De asemenea, se poate remarca și o cooperare dintre diferitele țări de pe acest continent. Semnificativă în acest sens este *Comunitatea Economică a Statelor Vest-Africane*, care a fost fondată în 1975 de către cincisprezece state membre, cu scopul declarat de a constitui o comunitate asemănătoare cu Uniunea Europeană. În 1980 s-a constituit *Conferința de Coordonare a Dezvoltării Sud-Africane*, prin participarea mai multor țări: *Angola, Botswana, Lesotho, Malawi, Mozambic, Tanzania, Zambia și Zimbabwe*.

În perioada colonială, economiile țărilor africane au fost astfel dezvoltate încât să servească stăpânilor europeni, ele fiind furnizoare de materii prime pentru piețele străine. Întreaga infrastructură a fost concepută să servească intereselor economice și politice coloniale, fiind foarte strâns legate de aceste economii din Europa, dar care reprezentau o independență redusă.

După obținerea independenței, guvernele țărilor africane au crescut controlul asupra dezvoltării și managementului organizațiilor economice, au creat chiar întreprinderi proprii de stat în urma unor naționalizări ale unor filiale aparținând

diferitelor multinaționale străine, sau prin forțarea unor investitori străini să participe la crearea unor „*joint-venture*”.

În ceea ce privește rolul statului, prin organismele sale guvernamentale, în afaceri există diferențe între țările africane. Astfel, în unele țări cum sunt *Kenya*, *Nigeria*, *Coasta de Fildeș* și *Zair*, dezvoltarea economică a fost concepută în special prin încurajarea întreprinzătorilor autohtoni și străini, implicit a capitalului privat. În alte țări ca *Tanzania*, *Mozambic* și *Zambia*, dezvoltarea economică a fost concepută prin creșterea rolului statului în conducerea activităților economice și descurajarea întreprinzătorilor particulari.

Aceste două modalități de dezvoltare a afacerilor au influențat managementul din aceste țări. Astfel, în țările în care ponderea capitalului străin a fost semnificativă, au fost introduse și noi tehnologii. Totodată întreprinderile din aceste țări au beneficiat de un management performant și de o pregătire corespunzătoare a personalului de specialitate. Aceste condiții au constituit premise favorabile pentru pregătirea propriilor cadre de conducere și chiar pentru promovarea spiritului întreprinzător. În aceste țări intervenția Guvernului în afaceri a fost și este mai redusă. Spre exemplu, în Tanzania interferențele politice în regularizarea pieței, și în general în conducerea afacerilor sunt mult mai evidente decât în Nigeria sau Kenya.

Productivitatea muncii în țările în care intervenția Guvernului în afaceri este mai mare s-a redus și ca urmare a unor politici neadecvate, a unor măsuri birocratice. În general, în țările în care intervenția Guvernului în afaceri este mai mare s-a înregistrat o ineficiență mai mare în cheltuirea resurselor de care dispuneau.

Pe lângă particularitățile culturale ale statelor africane, cele două modalități de concepere a intervenției statului în economie determină alte diferențe în domeniul managementului întreprinderilor din aceste țări.

Un rol important în mediul economic al afacerilor din țările africane îl au grupurile economico-politice, reprezentate în opiniile unor specialiști ca J.K. Escobar⁵³⁸ și T. Hafsi, M.N. Kiggudu și J.J. Jorgensen⁵³⁹ de acei

⁵³⁸ Escobar, J.K. - *Comparing State Enterprises across International Boundaries: The Corporation Venezolana de Guyana and the Companhia Vale de Rio Doce*. In *Public enterprise in Less-Developed Countries*, edited by L.P. Jones and R. Mullon, Cambridge: Cambridge University Press, 1982.

⁵³⁹ Hafsi, T., Kiggudu, M.N., Jorgensen, J.J. - *Structural Configurations in the Strategic Apex of State-Owned enterprises*, Montreal: Ecole de Hautes Etudes Commerciales, (HEC), University du Montreal, 1985.

angajați care se identifică cu unul sau mai multe interese de natură politică, militară, civilă sau orice alte interese externe întreprinderii.

În acest sens, în cadrul organizațiilor se face o distincție între această categorie de personal și personalul care se identifică cu organizația, prin faptul că realizarea profesională, cariera, gradul de motivare și de recompensare sunt în strânsă legătură cu performanțele tehnice și economice ale companiei. Spre deosebire de această ultimă categorie, prima poate reprezenta interese externe organizației, care în cele mai multe cazuri pot veni în contradicție cu interesele organizației, cu rațiunea de a fi a acesteia. Aceste grupuri sunt dinamice, în permanentă restructurare, din care cauză este foarte dificil pentru managementul organizației de a le studia și de a stabili o anumită strategie în legătură cu ele.

Relația Guvern - afaceri marcată de raportul dintre sectorul privat și cel public

Relația Guvern-afaceri este influențată și de raportul dintre ponderea sectorului public și ponderea sectorului privat. În general, într-o țară africană sectorul privat indigen este foarte redus și este reprezentat în cele mai multe cazuri de micii comercianți, camionagii, artizani, care acționează în procese simple de prelucrare. Acest sector privat indigen este adesea umbrat de organizațiile private străine, dintre care cele mai multe sunt filiale ale unor companii multinaționale. Spre exemplu, în anii '80 și '81 ponderea sectorului public era de 76% în Guineea, 58% în Nigeria sau 40% în Burundi.

În general întreprinderile proprietate de stat sunt de dimensiuni mari, cu o organizare birocratică și mai greu adaptabile la cerințele pieței. Ca în toată lumea, aceste întreprinderi sunt criticate pentru poziția lor monopolistă pe piață, eficiența redusă a investițiilor, ineficiența utilizării resurselor locale, rezistența mai mare la transferul de tehnologii performante, precum și pentru gradul înalt de politizare a acestor organizații.

Având în vedere toate acestea, în contextul african s-a remarcat un proces de intervenție a statului pentru creșterea ponderii sectorului privat, prin privatizarea diferitelor afaceri. În ultima perioadă se acordă o atenție sporită întreprinderilor mici, pentru multiplele avantaje, între care: folosirea intensivă a forței de muncă, contribuția lor la o mai bună distribuție a veniturilor, creșterea ponderii proprietarilor din rândul populației autohtone, dependența lor mai mult de resursele din țara respectivă, utilizarea unor tehnologii mai adecvate condițiilor din țara respectivă, etc.

36.6. Bibliografie

1. Abegglen J.C. - *KAISHA, The Japanese Corporation Basic Books*, A Division G.Stalk Jr., of Harper Collins Publisher
2. Alimonda, H. - *Mercosur, democracy and labor, Latin American Perspectives* 21 (4):21-33. (Develops an analysis of the impact of recent changes in Latin America such as democratic consolidation and regional market integration on labour organization), 1994.
3. Davila, C. și Gomez, H.S. - *Gerencia innovadora y desarrollo organizacional en Latino America*, Revista INCAE 8 (2): 59-68. (A study of 104 successful organizations in six Latin american countries reveals the use of indigenous innovative management practices) 1995.
4. Edwin O. Reischauer (traduit de l'american et annote par Richard Dubreuil) - *Histoire du Japon at des Japonais. Des origine a 1945*, Editions du Seuil, 1973
5. Escobar, J.K. - *Comparing State Entreprises across International Boundaries: The Corporation Venezolana de Gueyana and the Compahia Vale de Rio Doce*. In *Public enterprise in Less-Developed Countries*, edited by L.P. Jones and R. Mullan, Cambridge: Cambridge University Press, 1982.
6. Fukuda K.J. - *Japanese-Style Management Transferred: The Experience of East Asia*, London: Rantledge, 1988
7. Hafsi, T., Kiggudu, M.N., Jorgensen, J.J. - *Structural Configurations in the Strategic Apex of State-Owned enterprises*, Montreal: Ecole de Houtes Etudes Commerciales, (HEC), University du Montreal, 1985.
8. Ionescu Gh. - *Cultura afacerilor. Modelul american*, Rditura Economică, București, 1997
9. Jerry B. Poe - *The American Business Enterprise. An Introduction, Seventh Editions*, IRWIN, Homewood, Boston, 1989
10. Jules J.J. van Dijk - *Transnational Management in an Evolving European Context*. EMJ, Vol 8, No.4: December, 1990
11. Milton and Rose - *Free to Choose A Personal Statement*, New York, Harvard Brace Jovanovich, 1980
12. McMillan Gh.J. - *The Japanese Industrial System. Second Revised Edition*, Walter De Gruyter, Berlin, New York, 1989
13. Nicholson, N. E. Ostrom, D. Bowles, R. Long - *Development Management in Africa: The Case of the Egerton College Expansion Project in Kenya*. AID Evaluation Special Study, No. 35, Washington, D.C.: USAID, 1985.
14. Nicolescu O. - *Management comparat*. Editura Economică, București, 1997
15. Ozawa T. - *Multinationalism, Japanese Style: The Political Economy of Outward Dependency*, Princenton, N.J. Princenton University Press, 1979
16. Ronald Dore - *Întreprinderea britanică. Întreprinderea Japoneză. Originile diversității la nivel național în sfera relațiilor industriale*. Editura tehnică, Chișinău, 1998, ISBN 9975-910-48-3

17. Shintaro Ishihara
(translated by Frank Baldwin)
- *The Japan that can day no. Why Japan wil be first among equals*, Simon & Schuster, New York, 1989, ISBN 0-671-72686-2
18. Sasaki N.
- *Management and Industrial Structure in Japan*, Oxford Pergamon Press, 1990
19. Thurley K.
Virdenius H.
- *Toward European Management*, London: Pitman, 1989
20. Trompennars F.
- *Riding the waves of culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey Publishing, London, 1993

CAPITOLUL 37

ORGANIZAREA STRUCTURALĂ ÎN DIFERITE ȚĂRI

37.1. Particularități ale organizării structurale în SUA

Organizarea structurală a firmelor nord-americane se caracterizează printr-un *înalt grad de formalizare*, care se explică și prin coeficientul ridicat de individualism ce caracterizează contextul SUA. Ca urmare, proiectarea structurilor organizatorice se realizează cu precizarea în detaliu a obiectivelor pe care întreprinderea trebuie să le realizeze, în ansamblul ei, dar și fiecare componentă organizatorică în parte.

Detalierea nu vizează numai sistemul de obiective, ci și descrierea tuturor componentelor structurii organizatorice, începând cu posturile, funcțiile, relațiile ierarhice, până la norma de conducere și la compartimentele funcționale și operaționale. În general, *originile organizării structurale în SUA se regăsesc în organizarea militară*, așa se explică existența în terminologia organizării structurale a unor denumiri ca unitate, divizie, strategie, tactică etc.

În funcție de criteriile care stau la baza constituirii subdiviziunilor organizatorice, a stabilirii relațiilor dintre aceste și în general a tuturor componentelor organizării structurale, în întreprinderile din SUA se întâlnesc, în general, următoarele tipuri de structuri organizatorice: *funcționale, pe produs, teritoriale, matriciale, rețea și familiale*.

37.1.1. Trăsături ale organizării structurale în SUA

Organizarea structurală a firmelor nord-americane se caracterizează printr-un *înalt grad de formalizare*, care se explică și prin coeficientul ridicat de individualism ce caracterizează contextul SUA. Ca urmare, proiectarea structurilor organizatorice se realizează cu precizarea în detaliu a obiectivelor pe care întreprinderea trebuie să le realizeze, în ansamblul ei, dar și fiecare componentă organizatorică în parte.

Detalierea nu vizează numai sistemul de obiective, ci și descrierea tuturor componentelor structurii organizatorice, începând cu posturile, funcțiile, relațiile ierarhice, până la norma de conducere și la compartimentele funcționale și operaționale. În general, *originile organizării structurale în SUA se regăsesc în organizarea militară*, așa se explică existența în terminologia organizării structurale a

unor denumiri ca unitate, divizie, strategie, tactică etc.

În funcție de criteriile care stau la baza constituirii subdiviziunilor organizatorice, a stabilirii relațiilor dintre acestea și în general a tuturor componentelor organizării structurale, în întreprinderile din SUA se întâlnesc, în general, următoarele tipuri de structuri organizatorice: *funcționale, pe produs, teritoriale, matriciale, rețea și familiale*.

37.1.2. Structura organizatorică funcțională

Caracterizare generală

Acest tip de organizare structurală se caracterizează prin faptul că subdiviziunile organizatorice (compartimente sau departamente) sunt organizate pe funcțiuni ale întreprinderii sau pe principalele domenii ale activității acesteia (producție, finanțe, marketing, vânzări, personal etc.). Aceste subdiviziuni organizatorice (așa cum se poate vedea din figura 37.1.) sunt conduse de către un manager specialist în domeniul respectiv, aceștia fiind subordonați managerului general sau președintelui companiei.

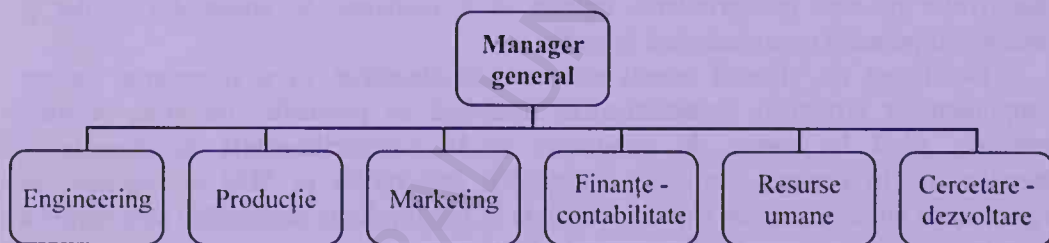


Fig.37.1. Structura organizatorică funcțională

Organigrama prezentată în cadrul figurii 5.3. reprezintă un exemplu tipic de organizare structurală pe funcțiuni sau pe domenii. Ea nu reprezintă o organigramă concretă a unei întreprinderi, care ar trebui să precizeze și compartimentele sau departamentele ce pot fi organizate în cadrul fiecărui domeniu sau fiecărei funcțiuni, în raport de specificul întreprinderii respective.

Avantajele structurii funcționale

- Structura organizatorică funcțională se întâlnește în întreprinderile care fabrică un produs sau o familie de produse și prezintă următoarele *avantaje*:
- managerii departamentelor își pot folosi pregătirea de specialitate pentru creșterea eficienței activităților din

**Dezavantajele
structurii
funcționale**

subordine;

- o astfel de structură favorizează promovarea în posturile de manager a unor specialiști din domeniul funcțiunilor întreprinderii, simplificând procesul de pregătire al acestora;
- permite o centralizare a controlului rezultatelor strategice la nivelul managementului de nivel superior;
- favorizează dezvoltarea unor competențe specifice fiecărei funcțiuni a organizației.

Structura organizatorică funcțională prezintă și unele *dezavantaje*, între care cele mai importante sunt următoarele:

- centralizarea responsabilității pentru profit numai la nivelul managementului de nivel superior;
- limitarea formării de manageri generaliști din rândul cărora să fie promovați la nivelul superior al managementului întreprinderii;
- dificultăți în coordonarea activităților, din partea managementului de nivel superior, această coordonare realizându-se mai mult la nivelul funcțiunilor întreprinderii;
- specialiștii funcționali acordă adesea mai multă importanță pentru ceea ce este favorabil funcțiunii, decât întregii afaceri;
- orientarea mai mult pe funcțiunile organizației poate fi o piedică în dezvoltarea unor activități creative întreprenoriale.

Cu toate aceste dezavantaje, structura organizatorică funcțională este frecvent întâlnită mai ales în întreprinderile de mărime medie și mare, care fabrică un număr redus de produse, sau prestează o gamă redusă de servicii.

37.1.3. Structura organizatorică pe produs**Caracterizare
generală**

Structura organizatorică pe produs (fig. 37.2.) presupune organizarea a câte unei subdiviziuni organizatorice (departament, divizie sau fabrică) pentru fiecare produs sau familie de produse, care la rândul lor se organizează pe compartimente funcționale și operaționale. Într-o astfel de structură, în funcție de gradul de descentralizare, managementul de nivel superior dispune de câteva servicii centrale (marketing, personal, cumpărări, finanțe etc.) și are în subordine managerii diviziilor sau fabricilor componente organizate pe produse sau familii de produse.

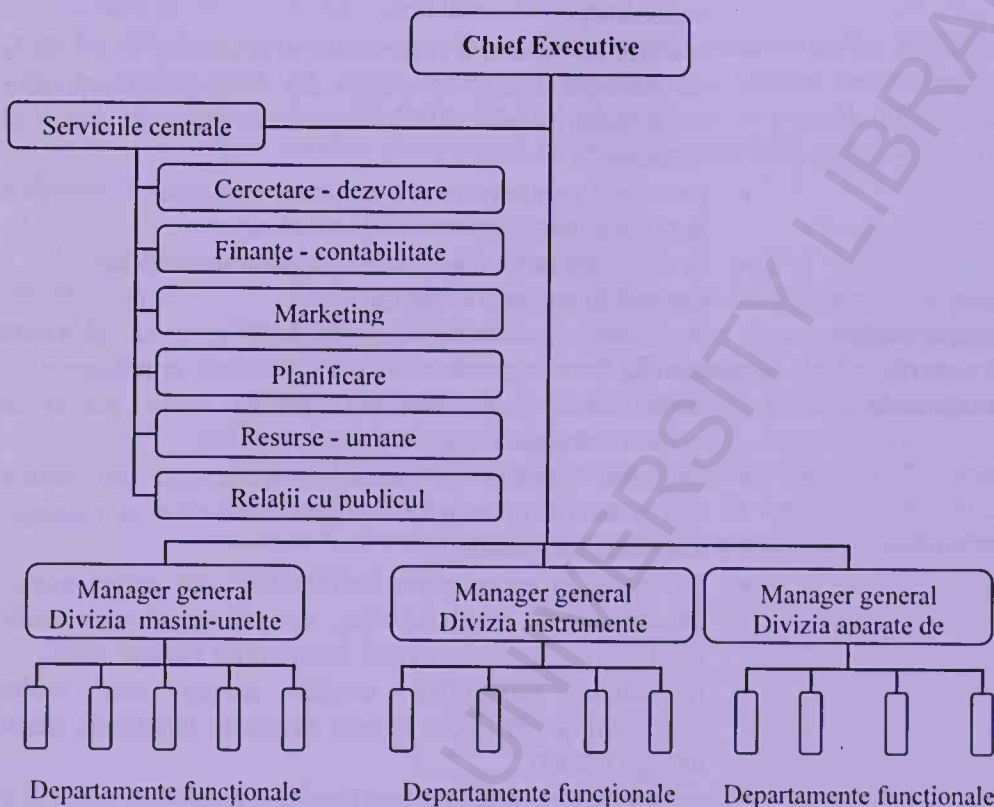


Fig. 37.2. Structura organizatorică pe produs

Avantajele structurii pe produs

Principalele *avantaje* ale organizării structurale pe produse, sau familii de produse sunt următoarele:

- plasarea atenției și efortului pe produs sau familia de produse;
- constituie un cadru organizatoric ce favorizează pregătirea de manageri generaliști;
- responsabilitatea pentru profit revine și managerilor de la nivelul diviziilor;
- favorizează dezvoltarea și diversificarea produselor.

Dezavantajele structurii pe produs

Între principalele *dezavantaje* ale structurii organizatorice pe produs, pot fi menționate următoarele:

- necesită un număr suplimentar de manageri generaliști, în raport cu structura funcțională;
- determină dificultăți în serviciile centrale, referitoare la centralizarea unor informații privind rezultatele înregistrate de diviziile componente;
- îngreunează coordonarea și controlul exercitate de către

managementul de nivel superior asupra ansamblului activităților desfășurate în cadrul întreprinderii.

Structura organizatorică pe produs se folosește cu preponderență în întreprinderile americane care fabrică mai multe produse sau familii de produse care prezintă o importanță deosebită în cifra de afaceri și în obținerea profitului.

37.1.4. Structura organizatorică teritorială

Caracterizare generală

Structura organizatorică teritorială (fig. 37.3.) constă într-o structurare a activităților companiei pe zone geografice, pentru care se organizează subdiviziuni organizatorice (divizii), în cadrul cărora funcționează compartimente funcționale și operaționale. Uneori această structură apare în combinație cu celelalte, prin organizarea unor departamente sau compartimente pe funcțiunile întreprinderii sau pe produse.

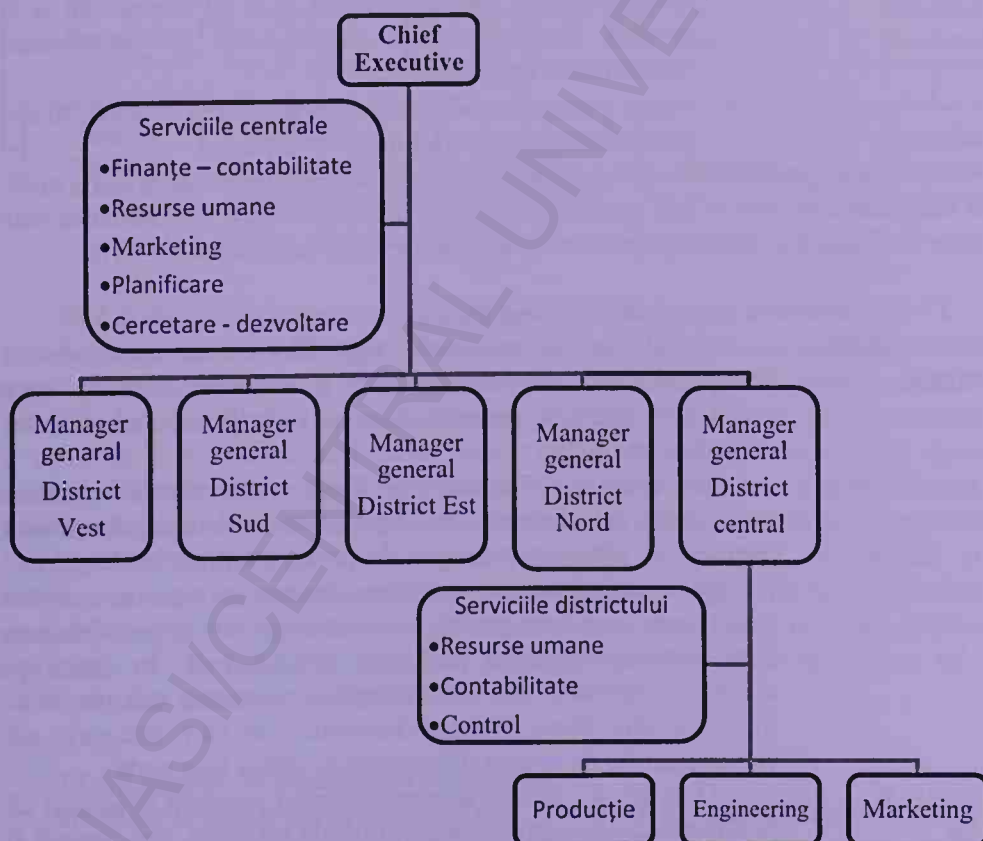


Fig. 37.3. Structura organizatorică teritorială

Avantajele structurii teritoriale

Structura organizatorică teritorială prezintă, în principal, următoarele *avantaje*:

- plasarea responsabilității la nivelurile medii și inferioare ale managementului;
- pune accentul pe problemele privind piața locală;
- asigură o mai bună coordonare la nivelul regiunii;
- favorizează obținerea de avantaje economice din operațiunile locale;
- constituie un cadru propice formării de manageri generaliști.

Dezavantajele structurii teritoriale

Între *dezavantajele* acestui tip de organizare structurală pot fi menționate următoarele:

- necesită un număr mai mare de persoane cu calități de manageri generaliști, ceea ce presupune un efort financiar suplimentar din partea întreprinderii;
- determină costuri suplimentare cu menținerea unor compartimente funcționale atât la nivel central cât și la nivelul fiecărei regiuni pentru care se organizează subdiviziuni organizatorice.
- atrage o serie de dificultăți în organizarea controlului din partea managementului de nivel superior.

Structura organizatorică teritorială se practică în întreprinderile americane mari a căror activitate este comercială sau în întreprinderile prelucrătoare, de asemenea mari, dar care desfășoară și activități comerciale în diferite zone geografice ale țării.

37.1.5. Structura organizatorică matricială

Caracterizare generală

Acest tip de structură (fig. 37.4.) este caracteristică întreprinderilor promotoare ale progresului tehnic, care realizează frecvent proiecte pentru valorificarea rezultatelor cercetării științifice.

Într-o astfel de structură, pe lângă compartimentele clasice specializate pe domenii, se organizează colective de proiect conduse de către un manager de proiect. Un astfel de proiect presupune alcătuirea unui grup de persoane, care primesc sarcini pentru realizarea unui produs sau tehnologii noi și/sau fabricarea unui produs nespecific profilului întreprinderii. În astfel de condiții o persoană este subordonată concomitent atât conducătorului ierarhic direct al compartimentului din care face parte, cât și managerului de proiect din colectivul căruia face parte.

Avantaje și limite

O astfel de structură organizatorică prezintă avantajul că facilitează desfășurarea a două tipuri de activități, cea curentă și cea referitoare la înnoirea produselor și tehnologiilor, dar, are și o limită prin faptul că ea determină încălcarea principiului unității de decizie și acțiune.

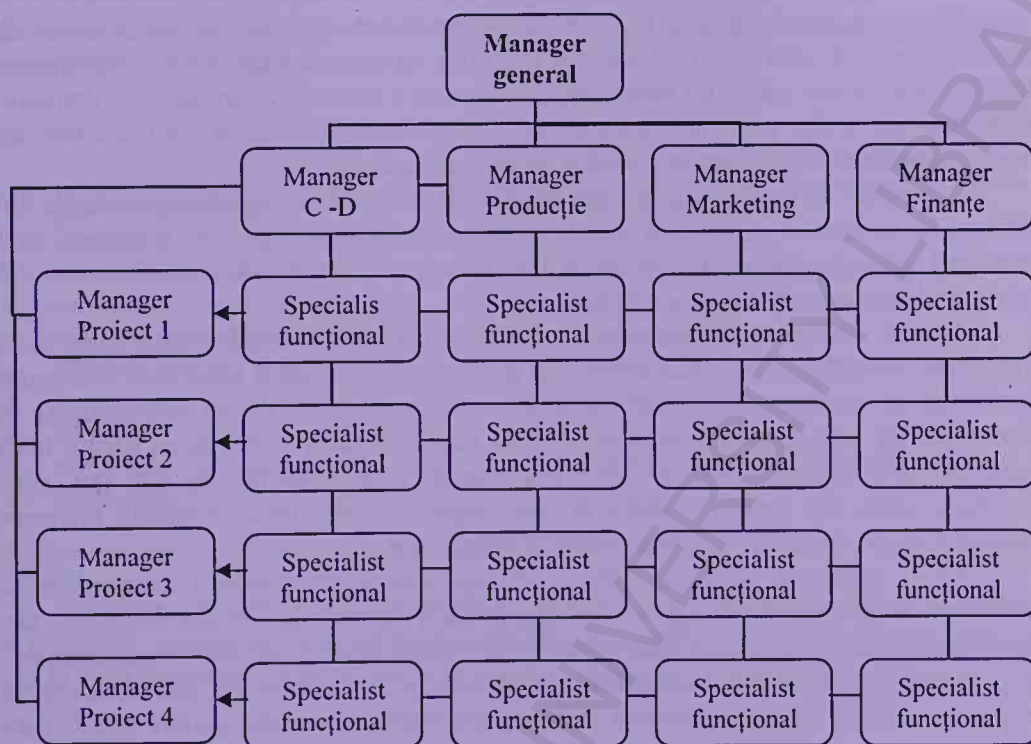


Fig. 37.4. Structura organizatorică matricială

37.1.6. Structura organizatorică de tip rețea

Acest tip de structură reprezintă o formă nouă de organizare apărută în ultimele decenii, ce se caracterizează prin aceea că presupune crearea unei unități centrale (ca o întreprindere distinctă), care nu desfășoară activități de producție sau comerciale, ci are rolul de a coordona activitatea altor unități specializate în diferite domenii (producție, comercial, servicii etc.). Pentru aceasta unitatea centrală caută să armonizeze contribuțiile unităților specializate pentru a satisface comenzile clienților.

Unitatea centrală își concentrează activitatea pe relațiile cu publicul și pe desfășurarea unor activități specifice, care constau în general în redactarea de materiale, organizarea unor întâlniri de afaceri, vizite protocolare de lucru, cultivarea de prietenii etc. În opinia specialiștilor acest tip de structură se va impune tot mai mult în viitor în domeniul afacerilor.

37.1.7. Structura organizatorică familială

Structura organizatorică familială este practică în cadrul întreprinderilor mici care sunt în proprietatea unei familii. Într-o astfel de organizare structurală, de obicei patronul este și managerul întreprinderii, iar în multe cazuri el participă și la activitățile de producție, care fac obiectul de bază al întreprinderii.

Managementul practicat în astfel de întreprinderi cuprinde multe elemente de natură informală, mai ales în domeniul relațiilor cu subordonații. Este caracteristică întreprinderilor din contextul american care au fost și sunt create în anumite domenii, cum sunt serviciile, pescuitul, agricultura. Organizarea structurală familială este de asemenea caracteristică întreprinderilor de dimensiuni mici.

Indiferent de tipul de organizare structurală adoptată de către întreprinderile din SUA o caracteristică a acestora constă și în aceea că în funcțiile de manageri sunt încadrați atât persoane în vârstă cât și tineri, care pot să provină atât din interiorul întreprinderii cât și din afara acesteia.

Un rol important în organizarea structurală a întreprinderilor americane o au managerii din prima linie, deci cei situați pe nivelurile ierarhice inferioare, care sunt consultați în multe probleme de personal, cum ar fi situațiile de noi angajări în domeniile pe care aceștia le conduc. Opinia managerului în subordinea căruia intră persoana nou angajată devine foarte importantă, spre deosebire de alte țări, spre exemplu unele din țările europene în care angajările sunt de competența managementului de pe nivelurile ierarhice medii și superioare.

Ca o concluzie, se poate aprecia că organizarea structurală a întreprinderilor americane se aseamănă cu organizarea structurală a întreprinderilor din multe alte țări democratice dezvoltate, care în general au preluat aceste tipuri de structuri organizatorice.

O altă particularitate a organizării structurale a întreprinderilor din SUA constă în ponderea mare a forței de muncă de înaltă calificare, așa-zisele „gulere albe”, care se explică printr-un nivel foarte ridicat al productivității muncii în activitățile productive. Acest nivel ridicat al productivității muncii se explică atât printr-o dotare tehnică de înalt nivel al întreprinderilor, cât și de o pregătire superioară a muncitorilor. De asemenea, organizarea structurală a întreprinderilor americane este influențată de o informatizare accelerată a societății americane în general.

37.2. Specificul organizării structurale în întreprinderile japoneze

Organizarea structurală a întreprinderilor prezintă o importanță deosebită nu numai din punctul de vedere al realizării obiectivelor, ci și prin prisma influenței pe care o are asupra comportamentului angajaților în general. Este cunoscut faptul că societatea modernă este tot mai mult considerată ca o „societate organizațională”, dar, în nicio țară din lume nu este mai puternică această percepție, decât în Japonia.

37.2.1. Originile organizării structurale se regăsesc în sat cu valorile sale

În general, organizarea structurală în întreprinderile din țările occidentale, își are originea în organizarea de tip militar, de unde derivă și terminologia utilizată, cum este strategie, tactică, unități de afaceri, logistică, divizie etc. Spre deosebire de aceasta, modelul organizare al întreprinderilor nipone este satul cu valorile lui dominante, cum sunt consensul, armonia, grupul, care au condus la practici specifice concretizate în relațiile informale, promovarea pe bază de vechime, identificarea obiectivelor la nivelul grupului etc. Mulți specialiști văd aceste diferențe conceptuale

din organizarea structurală, ca diferențe între vechile și noile paradigme ale teoriei organizației, prezentate în tabelul 37.1.

Tabelul 37.1.

VECHILE PARADIGME	NOILE PARADIGME
• importanța tehnologiei • oamenii, ca o extindere a mașinii • oamenii generează cheltuieli • maximizarea sarcinilor individuale • control extern (supraveghetori) • piramidă ierarhică alungită • competiție • alienare • numai scopurile organizației • evitarea riscului	• eficiența optimizării • relația om-mașină • oamenii, ca principală resursă • optimizarea sarcinilor de grup • autocontrolul (autoreglare) • piramidă ierarhică aplatizată • colaborare • înțelegere • scopurile organizației și salariaților • inovație

Valorile societății japoneze privind consensul, cooperarea, disciplina și nevoia de pregătire, egalitatea și curiozitatea încurajează adoptarea noilor paradigme, care să stea la baza organizării structurale și în general a sistemului de management.

37.2.2. Model japonez de organizare

Modul de organizare al întreprinderilor nipone trebuie văzut în contextul larg al societății postindustriale, care prezintă numeroase exigențe, privind creșterea valorii adăugate, creșterea și dezvoltarea rapidă a produselor și serviciilor. Aceste exigențe pot fi îndeplinite printr-o adaptare permanentă a structurilor organizatorice și prin mobilizarea celor mai calificați lucrători, care dispun de aptitudinile și abilitățile necesare acestor noi exigențe. Specificul japonez în organizarea structurală și în folosirea astfel eficientă a personalului rezultă și din primatul pe care îl acordă acestuia, spre deosebire de alte țări, în primul rând de SUA. Astfel, în Japonia „întreprinderea este considerată ca fiind angajații”, în timp ce în SUA „întreprinderea este considerată ca fiind acționarii”. Cadrul de analiză al modelului japonez de organizare și în general de management poate fi redat ca în figura 37.5.

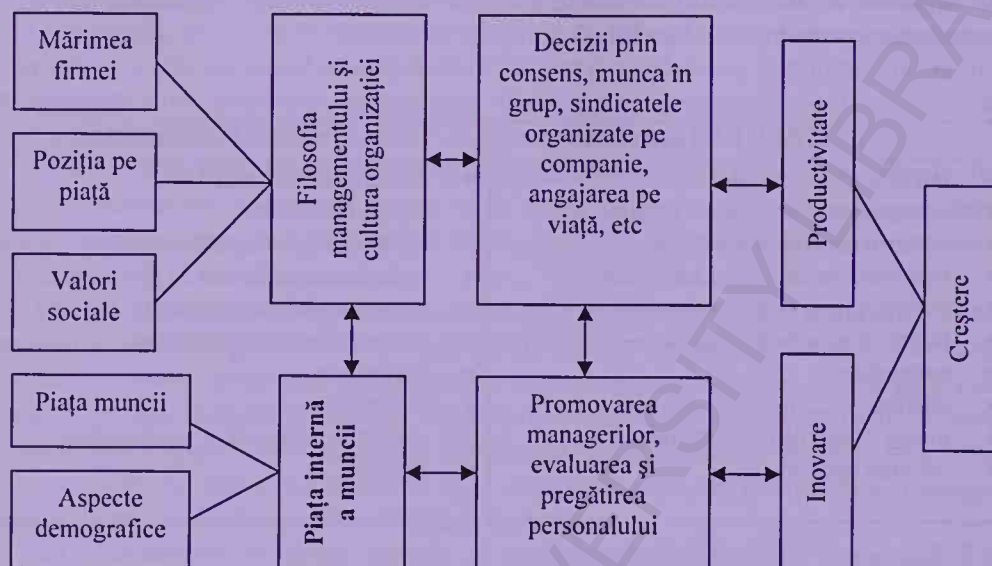


Fig. 37.5. Model japonez de organizare

O importanță majoră în cadrul acestui model, și în general în organizarea structurală a întreprinderilor japoneze revine filosofiei managementului și culturii organizaționale, care se transpun în munca în echipă, unde normele privind armonia (WA) și grupismul predomină.

37.2.3. Evoluții în folosirea diferitelor tipuri de structuri

O evoluție a tipurilor de structuri organizatorice folosite în întreprinderile japoneze este redată în figura 37.6.

În Japonia, organizarea structurală a întreprinderilor a fost influențată și de principiile de organizare americane. Spre exemplu, în electronică Toshiba a fost în strânsă legătură cu General Electric, Mitsubishi cu Westinghouse, Nipon Electric cu Westem Electric.

Dar, companiile japoneze au avut și propriile preocupări privind organizarea structurală. Astfel, firma Matsushita a introdus structura multidivizională, iar firma Mitsubishi a avut preocupări de dezvoltare a unor forme proprii de organizare structurală, mult înainte ca să devină Zaibatsu.

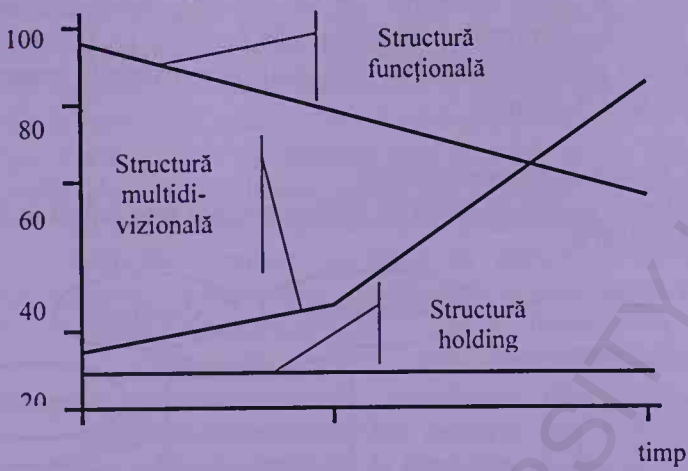


Fig. 37.6. Schimbări în organizarea structurală a întreprinderilor japoneze

37.2.4. Structura marilor grupuri economice japoneze

Structura marilor grupuri economice nipone a suferit schimbări mai ales după cel de Al Doilea Război Mondial, prin prisma componentelor, a relațiilor dintre aceste componente și a managementului practicat la nivel de grup.

37.2.4.1. Structura de tip holding

Înainte de război existau mari conglomerate de origine familială (ZAIBATSU), dirijate de o societate „holding” care deținea toată puterea, după modelul occidental, a cărei reprezentare grafică a structurii subunităților componente, se poate vedea în figura 37.7.

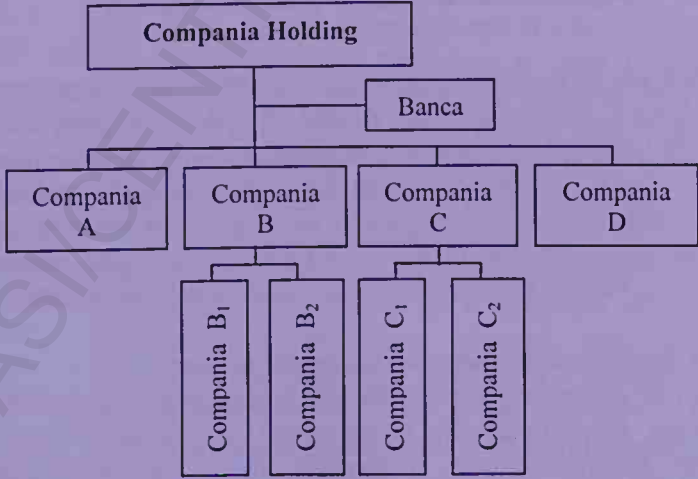


Fig.37.7. Structura unui ZAIBATSU de tip holding

Într-un astfel de grup economic de tip holding, compania holding deține participatii în celelalte companii componente ale grupului (A,B,C,D), care la rândul lor puteau să dețină participatii în alte companii (spre exemplu compania B deținea participatii în B1 și B2), ș.a.m.d.

37.2.4.2. Structura descentralizată

Structura tipică pentru un astfel de grup economic este redată în figura 37.8. (pe exemplul SUMITOMO).

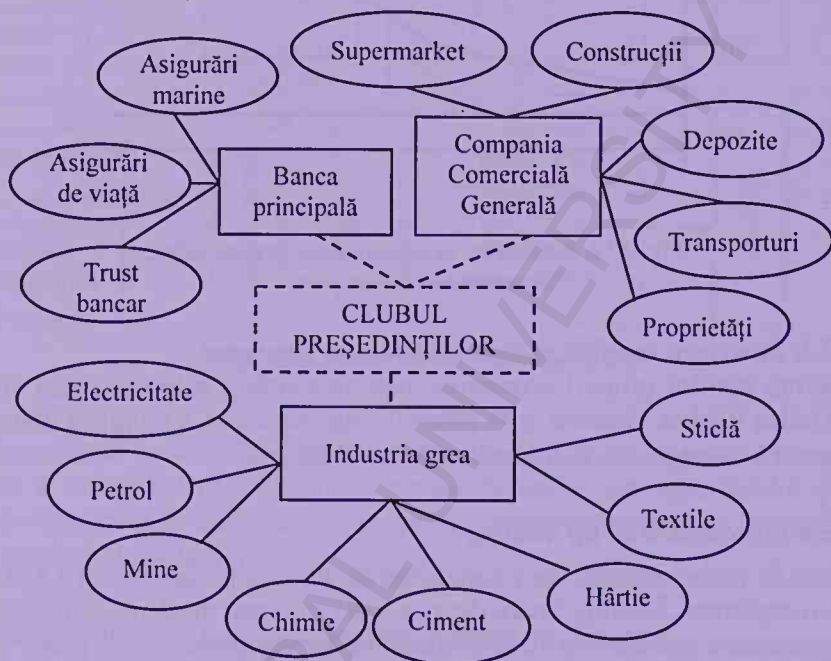


Fig. 37.8. Structura unui grup economic japonez

După război, sub protectoratul generalului McArthur, un vast program de reforme democratice a condus la dizolvarea acestor ZAIBATSU, de tip holding, prin scindarea lor în zeci de societăți independente, care au fost autorizate să-și păstreze numele și marca zaibatsu-ului de origine, rămânând independente din punct de vedere financiar și managerial. Ca urmare, companiile componente ale grupului nu mai sunt conduse în mod centralizat, de către o societate care deține controlul asupra celorlalte, fiecare elaborându-și propria strategie, în virtutea căreia intră în relații contractuale cu celelalte.

37.2.4.3. Componentele unui grup economic japonez

Un exemplu de organizare structurală este reprezentat de grupul SUMITOMO, care a fost format din următoarele componente: *grupul propriu-zis, companiile asociate grupului, subantreprenorii, companiile cliente ale băncii grupului, banca grupului și compania comercială generală.*

Grupul propriu-zis

Grupul propriu-zis, care se compunea din firme care proveneau în urma restructurării, care purtau aceeași denumire, dintre care unele erau cotate la bursă și care între ele dețineau participații minore. Aceste companii care provin din divizarea grupului de tip holding sunt specializate în diferite domenii (electricitate, hârtie, textile etc.), inclusiv în domeniul bancar, al asigurărilor și al comerțului internațional. Fără holding, fără activități comune, cu spirit de familie și de coordonare a entităților autonome, acestea dețin o mare putere economică, în cadrul economiei nipone.

Companiile asociate grupului

Companiile asociate grupului printr-o legătură redusă în ceea ce privește participația, aproximativ 10-20% din capital, care practic rămân autonome din punct de vedere juridic și financiar. Ele stabilesc o legătură de familie cu grupul, preferându-l la preț egal și având în acesta un ajutor în caz de dificultate.

Subantreprenorii

Subantreprenorii grupului reprezintă o categorie despre care s-a vorbit mult în Japonia. Aceștia se pare că au fost creați la inițiativa grupului, care are nevoie de ei. În Japonia se evită integrarea organică, favorizându-se celulele autonome care sunt însă strâns legate de clientul principal.

Companiile cliente ale băncii grupului

Companiile cliente ale băncii grupului, care nu fac parte din grup, dar, întrucât banca grupului este banca lor principală, ele au o legătură de tip special cu firmele din grupul respectiv. În Japonia este mai avantajos să ai o bancă principală, pentru a nu suferi prea tare în perioadele de reducere a creditului.

Banca grupului

Banca grupului îndeplinește în primul rând funcția clasică de asigurare a principalelor resurse financiare, pentru funcționarea și dezvoltarea grupului. În plus, situație mai rar întâlnită în alte țări, ea îndeplinește și o funcție de integrare, prin intermediul politicilor financiare pe care le promovează. Ca urmare a tendinței întreprinderilor japoneze de a face investiții pe termen lung, care necesită fonduri importante, deci credite mari, banca exercită un control mai mare asupra activităților grupului, implicându-se uneori și în conducerea acestora.

Compania comercială generală

Compania comercială generală, prin intermediul căreia se vinde o mare parte din produsele întreprinderilor componente ale grupului. Fiecare grup are o companie comercială generală, care poartă și denumirea grupului. Spre exemplu, grupul Mitsubishi are compania *Mitsubishi Corporation*, sau grupul Mitsui are compania *Mitsui & Co.*, prin care se realizează mai mult de jumătate din exportul și importul acestor grupuri.

Între bancă, întreprinderi și compania comercială generală există puternice legături economice și de management, ceea ce conferă acestor grupuri o forță

economică impresionantă, demonstrată de evoluția economiei nipone în ultimele decenii. În anumite sectoare, cum este cel al construcțiilor de locuințe, spre exemplu, apartenența la un grup este capitală, clienții principali, în majoritatea cazurilor fiind membrii grupului. Întreprinderile aparținând marilor grupuri tradiționale sunt în general mai rigide și evoluează mai lent, activitățile lor desfășurându-se adesea în domenii care „pierd în viteză” în Japonia, cum ar fi industria grea, transformarea materiilor prime. Aceste întreprinderi sunt încă puternice în sectoare care necesită finanțări importante pe termen lung, cum este exportul de instalații industriale. Astfel de întreprinderi nu reușesc în domeniul tehnologiilor de vârf și acolo unde piața se schimbă rapid. Există însă și excepții, cum este NEC, unul din liderii tehnologiilor de vârf, care aparține grupului SUMITOMO, sau Kirin aparținând grupului MITSUBISHI, dar, exemplele acestea sunt mai rare. Structura complexă și specială a acestor grupuri intrigă și impresionează observatorii străini, mai ales prin faptul că aceste grupuri nu sunt controlate în mod centralizat și nu au o strânsă coordonare.

37.2.4.4. Conducerea grupului economic japonez

Referitor la conducerea marilor grupuri japoneze se poate spune că din punct de vedere juridic nu există niciun organism care să conducă ansamblul firmelor componente. Existența grupului se limitează la două aspecte, și anume:

- *unitatea de nume, marcă, istoric, etică, spirit de familie și ajutor reciproc;*
- *dejunurile lunare care reunesc președinții companiilor componente.*

Aceste dejunuri lunare ale președinților întreprinderilor componente reprezintă singura modalitate prin care se realizează coordonarea acestor întreprinderi. În general, președinții de companii japoneze sunt persoane în vârstă, care de obicei nu abordează problemele de detaliu, curente ale întreprinderilor, ei concentrându-se asupra problemelor de fond, majore, de care depinde viitorul respectivelor companii, inclusiv viitorul grupului. În continuare prezentăm două exemple de abordare a problemelor de către președinții companiilor grupului SUMITOMO.

Exemplul 1. *Două dintre companiile grupului (de electricitate și mecanică) au început să colaboreze în domeniul nuclear. Într-un prim stadiu, președinții au stimulat cooperarea dintre cele două companii și între acestea și o întreprindere din domeniul chimic, pentru a se reuși o aprovizionare corespunzătoare. Apoi, în urma unor reflecții aprofundate, întemeiate pe acumularea de fapte și opinii competente, s-a realizat consensul între președinți, cu privire la constituirea unei noi societăți comerciale în domeniul nuclear. Așa a apărut „Sumitomo Atomic Energy Industries Ltd.”.*

Exemplul 2. *În urmă cu câțiva ani, „Sumitomo Heavy Industries” se afla în dificultăți serioase. Planul de redresare presupunea importante reduceri de personal. Consfătuirea președinților a favorizat o întraajutorare activă în domeniul comercial, al creditelor și mai ales al transferului de personal către alte companii care aveau o situație mai bună. O parte dintre cei transferați au revenit la compania de unde au plecat, după ce aceasta s-a redresat. Cheltuielile de formare, transfer și uneori de supraefectiv sunt considerate ca o contribuție normală la prosperitatea de ansamblu a grupului, de care fiecare companie poate profita în anumite situații de criză.*

În Japonia există un cult față de autonomia fiecărei întreprinderi și unități de gestiune. Procesul de apariție de noi întreprinderi (*“de înmugurire”*), caracteristic contextului nipon este, se pare, mai frecvent decât crearea de noi întreprinderi pe baza inițiativei individuale. Toate aceste legături între întreprinderile grupului nu trebuie să conducă la concluzia că nu există concurență. Străinii văd în această conlucrare dintre întreprinderile grupului ca o înțelegere împotriva importului, ca o protecție a economiei japoneze împotriva pătrunderii firmelor străine, dar, japonezii afirmă că aceasta este o calomnie, că între întreprinderi există o acerbă concurență, dar, este greu de judecat adevărul.

Mitsubishi s-a reorganizat prin includerea în rândul afacerilor proprii și a unei bănci, alături de cele din domeniul construcțiilor navale, al mineritului, comercial și din alte domenii.

Afacerile din domeniile minier, bancar, al construcțiilor de nave au fost transformate în divizii, ca centre independente de profit. Se poate spune că în paralel cu pionieratul lui Alfred Sloan, la General Motors, privind introducerea structurii divizionale, firma Mitsubishi proceda la fel în Japonia.

37.2.5. Ponderele elementelor de natură informală

Chiar dacă întreprinderile japoneze au împrumutat multe principii de organizare structurală din managementul american, aceste principii au fost adaptate la specificul cultural japonez.

În acest sens, se apreciază că organizarea structurală în întreprinderile nipone prezintă mult mai multe *elemente de natură informală*, ea fiind strâns legată de structura familială de la sate.

Aceste particularități nu se întâlnesc numai la nivelul întreprinderilor industriale, ci și în cadrul altor grupuri, relevând un grad mai înalt de coeziune, de disciplină, având menirea de a reduce diferențele între obiectivele individuale și cele de grup.

37.2.6. Încadrarea în funcție de vechime

Încadrarea personalului, și în special a managerilor pe posturi, în structura organizatorică a întreprinderii are la bază mai mult vechimea.

Cele mai înalte funcții în conducerea unei întreprinderi, după președinte le dețin vicepreședinții (Fucu Shochō), directorii executivi (Sennu) și directorii (Joma). Directorii de pe nivelurile ierarhice inferioare, cum sunt șefii de divizii sau șefii departamentelor funcționale, precum contabilitate, marketing, fac legătura între managementul de nivel superior și cel de nivel mediu, care în companiile japoneze are un rol foarte important.

Relația dintre vechime și nivel ierarhic al postului ocupat se poate vedea din organigrama redată în figura 37.9.

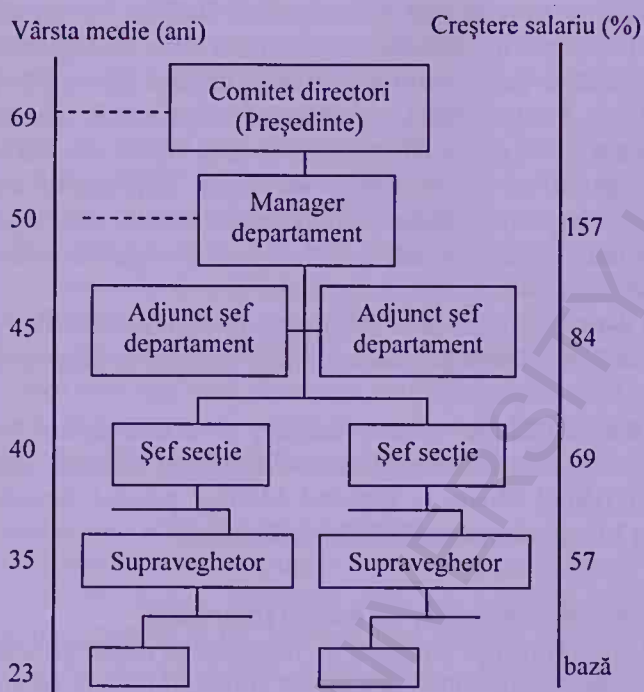


Fig. 37.9. Secvență dintr-o organigramă a unei întreprinderi japoneze

Comitetul de directori (Jomukai) reprezintă centrul de putere al organizației care influențează foarte mult procesul de luare a deciziilor, dar a căror influență este dificil de înțeles de către occidentali. Managementul de nivel mediu și șefii de divizii au o serie de responsabilități în domeniul planurilor pe termen scurt, care acoperă toate aspectele activității organizației.

37.2.7. Îmbogățirea posturilor

Organizarea structurală a întreprinderilor japoneze se particularizează și prin accentul pus pe dezvoltarea responsabilității salariaților și îmbogățirea posturilor, indiferent de nivelul ierarhic la care se situează postul respectiv. Apoi, implicarea managerilor în activitățile de producție este mult mai pregnantă în întreprinderile japoneze, decât în cele din țările occidentale. Spre exemplu, proiectarea în construcții de mașini este puternic integrată și coordonată cu activitatea de prelucrări și cu marketingul. Inginerii din întreprinderile japoneze sunt considerați ca făcând parte din așa-zisele „gulere albastre”, chiar dacă sunt foarte bine plătiți. Ei lucrează împreună cu muncitorii la bancurile de montaj.

Pe de altă parte, executanții se implică în soluționarea unor probleme majore, cum sunt cele referitoare la calitatea produselor, prin sugestiile pe care la fac pentru îmbunătățirea acestora. Chiar dacă și în firmele din țările din Vest se practică strângerea de sugestii de la salariați, acest sistem este diferit în Japonia. Astfel în

țările occidentale accentul se pune pe calitatea acestor idei, în schimb, în firmele nipone importantă este cantitatea, pe considerentul că dintr-un număr mare de idei, șansele de a găsi idei valoroase sunt mai mari.

37.2.8. Bună comunicare între compartimente

Un sistem de înregistrare a sugestiilor face parte din climatul organizațional general din întreprinderile japoneze, prin care se dezvoltă încrederea și comunicarea atât între departamente, cât și între manageri și subordonați. Asociația Japoneză a Sindicatelor de sugestii (JASS) și Asociația Relațiilor Umane Japoneză sunt principalele promotoare ale conferințelor, vizitelor în cadrul firmelor, prin care se caută dezvoltarea acestui sistem de propuneri din partea angajaților.

În concluzie, se poate aprecia că managementul japonez combină multe caracteristici structurale ale companiilor americane, cu o filosofie specifică prin care se urmărește integrarea individului în colectivitate. În opinia unor specialiști, această filosofie nu este specifică numai japonezilor, ea regăsindu-se și în cadrul bisericii catolice. Ceea ce este specific constă în modul în care valorile culturale japoneze îi dau forță prin combinarea intereselor individului cu cele ale colectivității.

Cercurile de calitate, despre care se vorbește atât în țările din Vest, reprezintă în realitate o vastă rețea organizațională de colectare a propunerilor și ideilor de la personalul întreprinderilor. Aceste cercuri de calitate vizează numeroase obiective, dar, caracteristica lor principală constă în aceea că mobilizează grupurile și întărește coeziunea în muncă. Funcționarea acestor cercuri de calitate în SUA sau în Europa demonstrează faptul că ele nu prezintă o trăsătură specific culturală. Pentru o înțelegere mai bună a particularităților organizării structurale a întreprinderilor japoneze este necesar să se evidențieze și integrarea politicilor din domeniul resurselor umane cu marketingul, producția sau finanțele.

37.3. Diversitatea organizării structurale a întreprinderilor din Europa

În urma unui studiu întreprins de către Jacques Horovitz pe un eșantion de întreprinderi din Franța, Germania și Anglia, s-a constatat că există diferențe, uneori semnificative între organizarea structurală, prin prisma tipului de structură adoptat cu preponderență și al gradului de ierarhizare și de specializare.

37.3.1. Organizarea structurală în Franța

În Franța organizarea structurală este strâns legată de percepția managerilor francezi privind superioritatea muncii intelectuale, de atenția acordată poziției sociale, de tendința lor spre a da ordine. Ca urmare, în întreprinderile franceze structurile organizatorice sunt „de comandă”, ele avându-și originile și în sistemul educațional. Această afirmație este justificată de faptul că, spre exemplu, cea mai importantă „grande ecole”, reprezentată de Ecole Polytechnique, a luat ființă în 1974 ca o academie militară, ea păstrându-și oarecum acel spirit cazon. Poate aceasta să explice tendința spre un stil autocratic, spre birocratie, ceea ce determină organizarea sub

forma unor piramide ierarhice alungite, spre centralizarea autorității, un control ierarhic, deci o puternică centralizare a puterii.

Structurile organizatorice din cadrul întreprinderilor franceze se apreciază că au cele mai multe niveluri ierarhice, iar diferențele dintre salarii sunt cele mai semnificative, între cei care se situează la un nivel inferior și cei de la nivelurile superioare ale întreprinderii. Dar, pentru că se manifestă și puternice tendințe de autonomie a individului, reconcilierea dintre aceste tendințe face ca structurile organizatorice ale întreprinderilor franceze să fie foarte complexe.

Tipuri de structuri organizatorice

În Franța se preferă specializarea, se delegă puțin, coordonarea este mai rară, iar managerii de la nivel superior sunt numeroși. În general, în întreprinderile franceze se întâlnesc structuri organizatorice *funcționale simple* (fig. 37.10.) și structuri organizatorice *funcționale compuse* (fig.37.11.).

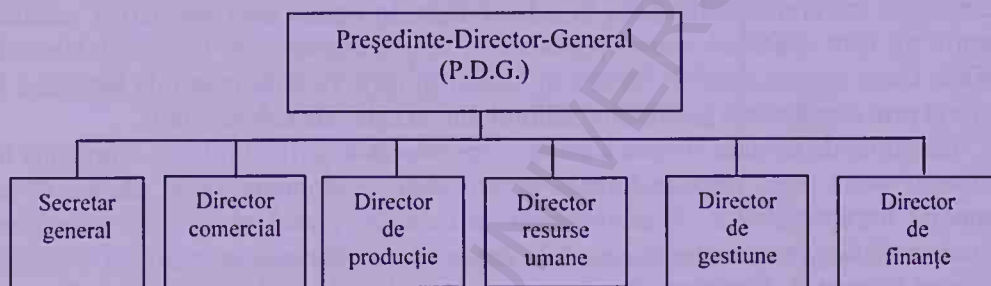
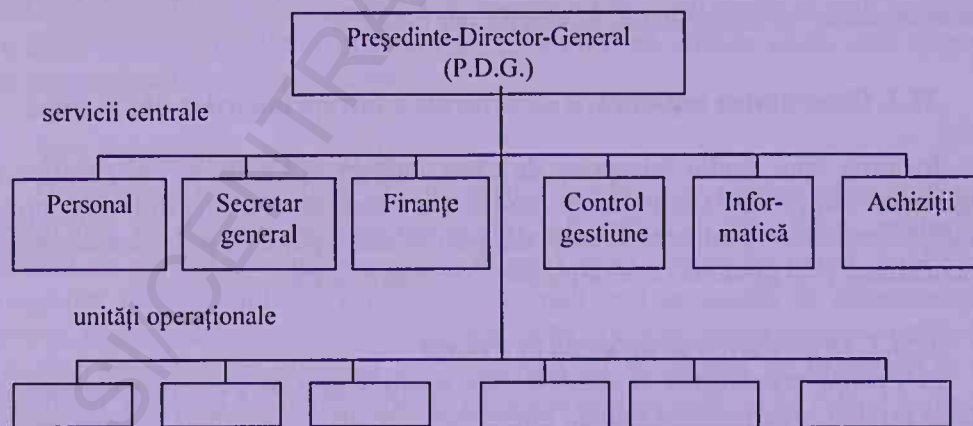


Fig. 37.10. Structura funcțională simplă (parțială) din întreprinderile franceze



unități de producție (pe produse, tehnologii) divizii comerciale (pe produse și/sau piețe)

Fig. 37.11. Structura funcțională compusă în întreprinderile franceze

Structura organizatorică funcțională simplă presupune organizarea unor subdiviziuni organizatorice (departamente sau compartimente) pe principalele funcțiuni ale organizației. Aceste subdiviziuni organizatorice sunt conduse de către directori specializați în domeniile respective și care sunt subordonați direct Președintelui-Director-General. Avantajul unei astfel de structuri constă în folosirea specializării directorilor de departamente, care vor cuprinde atât compartimente funcționale, cât și compartimente operaționale. Respectivii manageri își pot folosi cunoștințele de specialitate în exercitarea funcțiilor managementului în domeniul lor de competență.

Structura funcțională compusă (fig.37.11.) se deosebește de cea simplă prin aceea că Președintelui-Director-General îi sunt subordonate atât anumite compartimente sub forma unor servicii centrale, care pot fi organizate pe funcțiuni sau domenii, de unde și denumirea de structură funcțională, dar și mai multe unități operaționale, care se pot organiza sub forma unor unități de producție pe produse sau tehnologii și sub forma unor divizii comerciale pe produse și/sau piețe.

**Puterea
decizională
concentrată la
P.D.G.**

Una dintre particularitățile organizării structurale a întreprinderilor franceze constă în rolul P.D.G., care este mult mai activ decât președintele unei companii din alte țări, el concentrând mare parte din autoritatea decizională, întrucât chiar atunci când întreprinderea dispune de un Consiliu de administrație, el este practic cel care ia deciziile. Această concentrare de autoritate la nivelul P.D.G. se explică și prin aceea că el este în majoritatea cazurilor și deținător de capital în întreprinderea pe care o conduce.

În unele situații, la nivelul întreprinderilor se constituie și un Comitet format din directorii pe funcțiuni și mai rar din cei operativi. P.D.G. se întâlnește cel puțin o dată pe lună cu directorii din subordine, iar anual se elaborează un plan de reuniuni cu caracter tehnic.

Încă din 1964, în cadrul unui studiu, M.Crozier identifica pentru *birocrăția franceză* patru elemente de caracterizare: *regulile impersonale, centralizarea deciziilor, izolarea personalului de la nivelul inferior și dezvoltarea unor relații paralele*, toate acestea conducând la situația în care, în ciuda centralizării, managerii nu dispun de putere. M.Crozier caracterizează această structurare a activităților întreprinderilor din Franța printr-o „*izolare a individului și o lipsă a activităților de cooperare, o izolare a personalului de la nivelurile inferioare și lipsa comunicării între indivizi*”. Acestea ar putea fi

motivele unei ostilități față de superiori, ceea ce conduce la folosirea unor mecanisme destul de sofisticate pentru reconciliere, deoarece autoritatea este cuprinsă între regulile oficiale și presiunile sociale neoficiale.

La fiecare nivel ierarhic, regulile stabilite în mod oficial prin organizarea structurală apără prerogativele individuale de interferențe arbitrare de la nivelurile superioare, asigurând un înalt grad de autonomie. În același timp se manifestă presiuni cu tendințe de abuz de putere, prin care se caută să se extindă unele drepturi și prerogative asupra altor niveluri ierarhice. Se poate aprecia că în condițiile în care managerii de nivel superior dispun de o mare putere, aceasta este limitată de rezistența personalului de la nivelurile inferioare.

Piramida ierarhică alungită în Franța

Piramida ierarhică alungită, caracteristică organizării structurale a întreprinderilor din Franța, se reflectă în *stilul de management centralizat, autocratic și paternalist în luarea deciziilor*. P.D.G. poate practica un astfel de stil de management toată viața, de aceea în multe cazuri se ajunge la înlocuirea acestora. Spre exemplu, spectaculoasele căderi din 1993 ale lui Jean-Yves Haberer la Credit Lyonnais, sau Bernard Attali la Air France, în urma practicilor guvernamentale de înlocuire a conducerii unor firme naționalizate, dovedesc mai degrabă tendința francezilor spre o rotație a personalului și nu atât spre o revizuire a structurilor organizatorice.

37.3.2. Organizarea structurală în Germania

În Germania, principiile protestante și teoriile lui *Max Weber* au condus la conceptul de „*economie socială de piață*”, ai cărei promotori au fost membrii așa-zisului „*Freiburger Kreis*” (1942-1943), dar au și influențat comportamentul managerial și organizarea structurală a întreprinderilor.

Tipuri de structuri organizatorice

În Germania se întâlnesc mai frecvent *structuri organizatorice pe funcțiuni* (fig. 37.12.) și *structuri divizionale* (fig. 37.13.).

Caracterizarea managementului și managerilor din Germania trebuie făcută diferențiat în funcție de nivelul ierarhic la care se situează. În întreprinderile germane managementul de nivel superior cuprinde pe lângă membrii echipei de conducere (Directoratul) și personal executiv. În cadrul cărora delegarea este mai puțin utilizată, iar specializarea se întâlnește până la nivelul managementului de nivel superior.

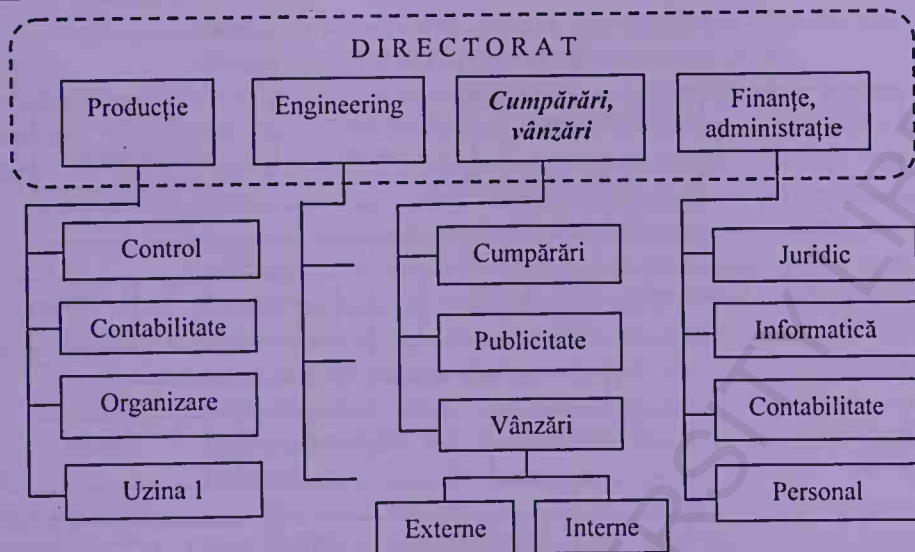


Fig. 37.12. Structura funcțională

Publică sau privată, societate cu răspundere limitată sau societate pe acțiuni, întreprinderea germană care adoptă o structură funcțională este condusă de către un „DIRECTORAT”, format din doi până la cinci directori a căror răspundere se extinde, în contextul organizării funcționale, la domeniul de specialitate a funcțiunii respective, în care este specializată respectiva persoană (producție, engineering, vânzări, finanțe, etc.).

Așa cum rezultă și din organigrama din figura 37.12., pe fiecare funcțiune pot fi organizate mai mult compartimente care se vor subordona directorului care conduce funcțiunea respectivă. Componenții directoratului colaborează la conducerea companiei, dar fiecare va fi răspunzător pentru domeniul pe care-l conduce și în care este specializat. Această structură permite deci o folosire a specializării, cu toate efectele pozitive asupra eficienței, dar ea nu favorizează foarte mult colaborarea dintre componenții directoratului. În structura divizională (fig.37.13), directorii răspund împreună pentru toate funcțiunile organizației.

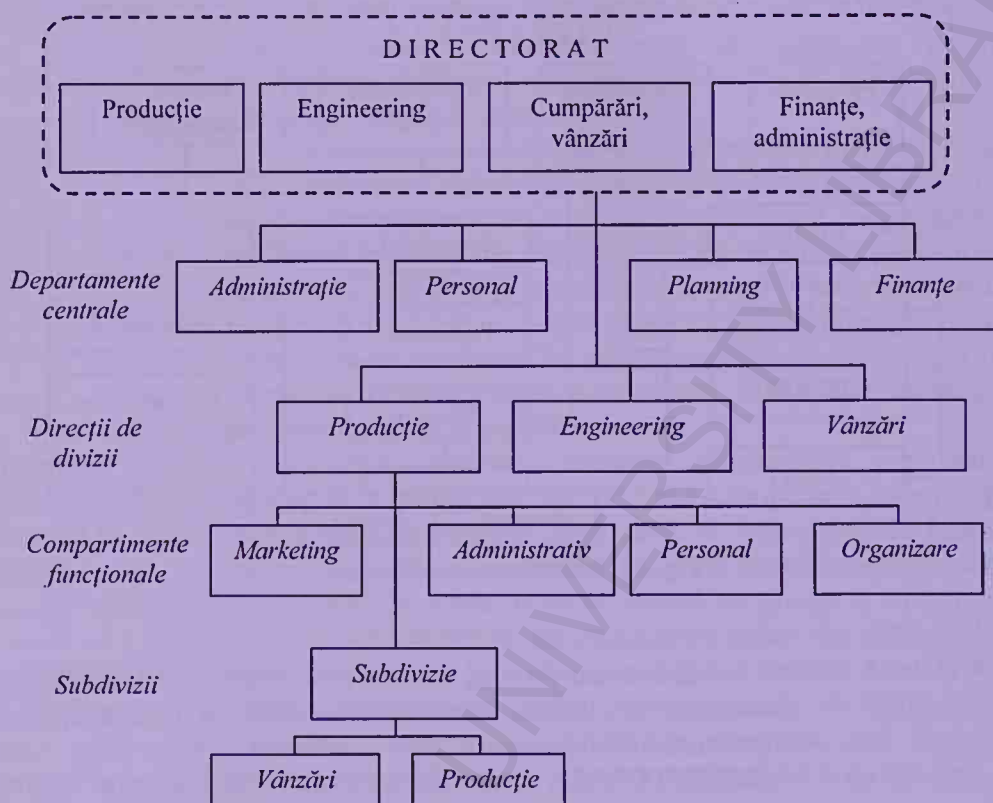


Fig.37.13. Structura divizională germană

DIRECTORA- TUL – organism de management participativ

Structurile divizionale din Germania cuprind la nivelul managementului superior tot un „*DIRECTORAT*”, dar, spre deosebire de cele funcționale, membrii acestuia își împart responsabilitatea în mod egal. În Germania un astfel de organism de management participativ se numește „*Vorstand*” sau „*Geschäftsführer*”, membrii acestuia subordonând toate compartimentele de la nivel central și diviziile organizate pe domenii, pe produse sau pe zone geografice. Această conducere superioară din cadrul organizării structurale divizionale, sub forma unui „*DIRECTORAT*”, ai cărui membri își împart în mod egal atât responsabilitatea cât și competența, reprezintă poate cea mai deosebită particularitate a organizării structurale a întreprinderilor din Germania.

Structurile divizionale din Germania folosesc la sediul central mai multe persoane și cuprind mai multe funcțiuni decât la nivelul diviziei. Unele întreprinderi au accentuat

**Importanța
șefului de
echipă**

descentralizarea prin crearea de subdivizii, dar în astfel de situații diviziile vor fi considerate centre de profit.

În organizarea structurală a întreprinderilor germane un *rol important se atribuie șefului de echipă* sau maistrului, ca reprezentant al managementului de nivel inferior. Sigur că acest rol a mai scăzut în urma schimbărilor profunde care au avut loc prin informatizarea activităților, prin reducerea unor activități care intrau în sfera lor de preocupare, cum ar fi cele de programare a producției, care au fost transferate unor compartimente specializate. Dar, în ultima perioadă maistrul sau șeful de echipă devine tot mai important în soluționarea neînțelegerilor care compensează într-o oarecare măsură scăderea puterii lor, ceea ce reclamă o anumită autoritate funcțională.

**Structură înalt
formalizată**

Din cele prezentate se poate concluziona că organizarea structurală a întreprinderilor din principalele țări europene diferă prin prisma gradului de formalizare, al distanței ierarhice, al gradului de centralizare. Astfel, *Germania* se caracterizează prin *cel mai înalt grad de formalizare*, ca urmare a stabilirii de reguli și proceduri, a definirii foarte clare a sarcinilor, competențelor și responsabilităților. Dar, acest grad înalt de formalizare nu înseamnă și o centralizare și birocrație, întrucât *întreprinderea germană este din ce în ce mai descentralizată, distanța ierarhică este mică, iar personalul de conducere și de specialitate este redus.*

37.3.3. Organizarea structurală în Anglia

În *Anglia*, cercetarea realizată a scos în evidență faptul că, în majoritatea întreprinderilor se regăsește o structură organizatorică de tip holding preferându-se descentralizarea în planul deciziilor, cu mijloace de coordonare la diferite niveluri.

**Tipuri de
structuri
organizatorice**

Această structură se prezintă în două variante, *holding simplu* (fig. 37.14.) și *holding cu embrion divizional* (fig. 37.15.).

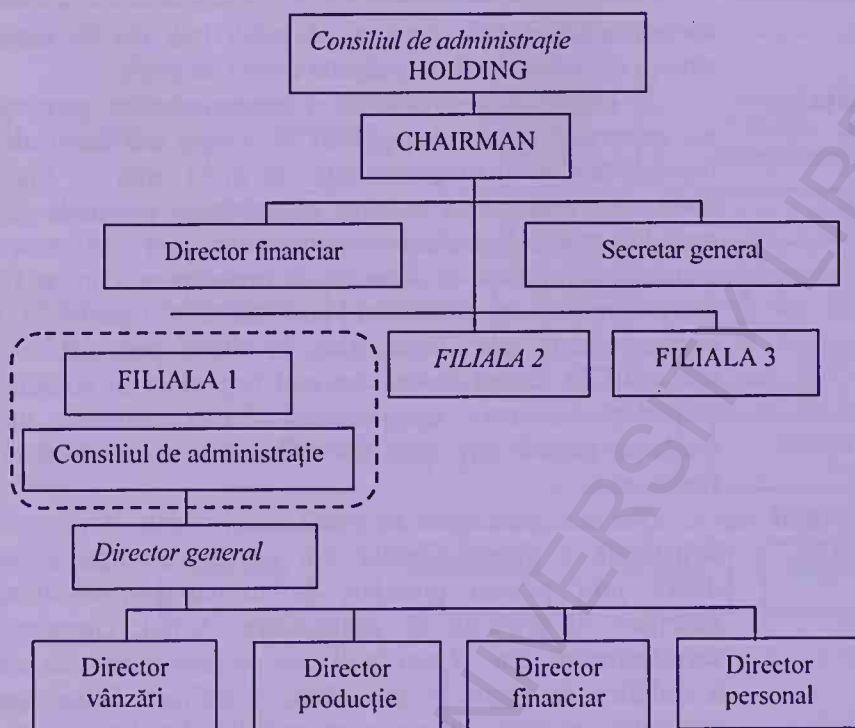


Fig. 37.14. Structura unui holding simplu

Holdingul simplu, ca entitate juridică și instrument de management, prezintă în general următoarele caracteristici:

- are un sediu social în care lucrează un număr redus de persoane, care coordonează mai multe filiale dintre care multe sunt proprietatea firmei „mamă”;
- fiecare filială are un Consiliu de administrație propriu, compus din salariați ai filialei și ai firmei „mamă”;
- fiecare filială produce sub propria marcă, existând puține schimburi între filiale.

Holdingul cu embrion divizionar se deosebește de holdingul simplu prin aceea că pentru diferite domenii de activitate, sau pentru diferite produse, se organizează divizii în cadrul cărora se constituie filiale. Dacă o întreprindere se dezvoltă, sau își diversifică activitatea, structura organizatorică de bază poate rămâne aceeași, cu excepția faptului că se creează între sediul central și compania respectivă un început de structură divizionară (cuprinzând un președinte de divizie, membru al Consiliului de administrație al firmei „mamă”, însoțit adesea de unul sau doi directori de marketing și/sau tehnic).

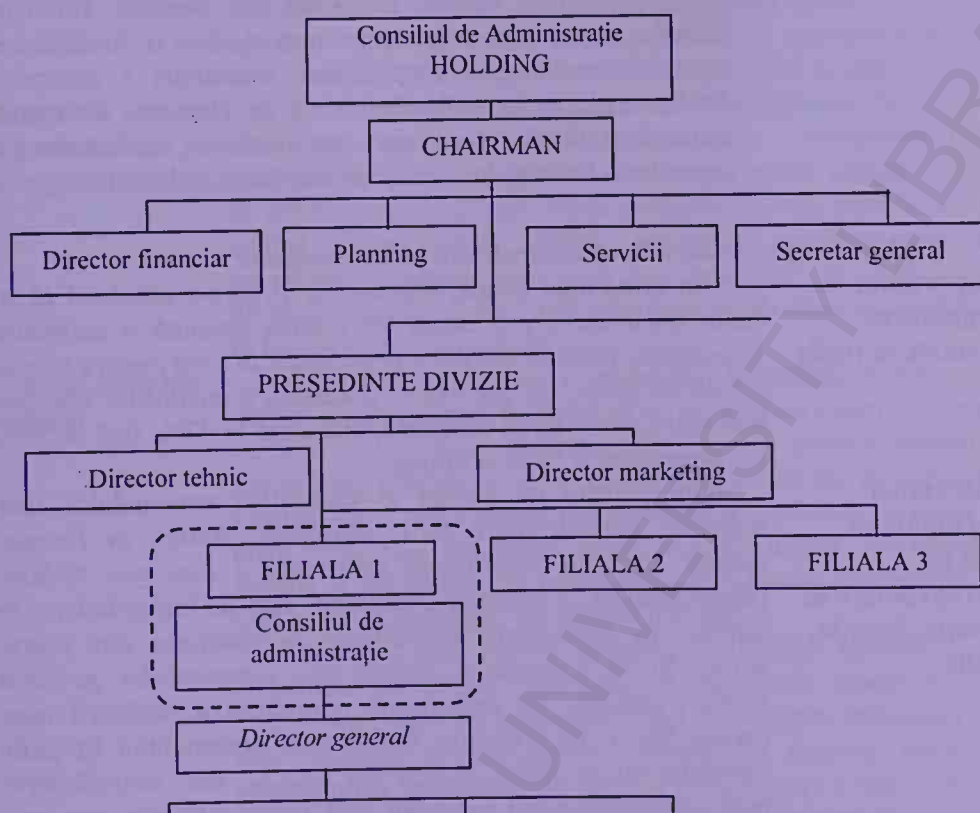


Fig. 37.15. Holding cu embrion divizionar

Flexibilitatea structurii holding

În ambele cazuri de holding, personalul sediului central rămâne restrâns, iar la nivelul fiecărei filiale se constituie un Consiliu de administrație din care va face parte și un membru de la nivelul societății holding. În Anglia, flexibilitatea apare ca un element esențial al structurii holdingului. Conducerea generală a holdingului acționează ca un „bancher”, care alocă fonduri filialelor și cere performanțe în vânzări, uneori regroupând filialele într-o divizie. Aceasta permite holdingului să abordeze cu ușurință noi activități sau să abandoneze altele. Conducerea filialelor acționează nu numai ca specialistă în fiecare funcțiune subordonată (financiară, marketing, producție, etc.), ci și ca un întreprinzător pentru a duce la îndeplinire strategia stabilită de către societatea holding și pentru a realiza performanțele cerute.

Principalul avantaj pe planul eficienței în management provine din flexibilitatea unei astfel de structuri, care permite întreprinderii engleze să fie mai suplă pe plan strategic.

Principala limită constă în faptul că membrii filialelor schimbă puține idei, experiențe între ei, deci o diminuare a efectului de sinergie. Organizarea structurală a întreprinderilor engleze are la bază o serie de elemente de natură culturală (atitudini, credințe anglo-saxone), referitoare la capacitatea individului de a-și asuma responsabilități.

37.3.4. Alte particularități structurale din țările europene

Importanța organizării formale în Italia

În urma unui sondaj efectuat în 1990 s-a constatat că în Italia organizarea proceselor de muncă prezintă o deosebită importanță, *italienii dorind o organizare în care fiecare să știe ce are de făcut*. De asemenea, ponderea muncitorilor este cea mai mare dintre țările europene, ajungând la 77%, față de 56% în Danemarca și 68% în Franța.

Fidelitatea personalului față de întreprindere în Franța, Spania, Italia

Din punctul de vedere al mobilității personalului apar diferențe notabile între țările europene. Astfel, *în Franța, Spania și Italia mobilitatea personalului este mai redusă*, remarcându-se o anumită „fidelitate” față de întreprindere. În schimb, *în Danemarca mobilitatea personalului este foarte mare*. Și în *Germania mobilitatea personalului prezintă niveluri ridicate*, ea constituind o premisă a realizării unor cariere (8; 3; 6). Desigur, mobilitatea personalului în țările europene nu se ridică la cea din S.U.A., dar, semnificative pentru managementul european sunt aceste diferențe care apar între țările europene prin prisma acestei variabile.

În ceea ce privește distanța ierarhică, aceasta este mai mare în țările cu o mobilitate mai redusă, cum sunt Franța și Italia și este mai mică în țările cu o mobilitate mai mare cum sunt Germania, Suedia și Anglia.

În concluzie, din punct de vedere structural întreprinderile din țările europene se deosebesc prin prisma tipului de structură adoptat cu preponderență, dar se aseamănă prin prisma gradului de formalizare care în general este mai ridicat decât în Japonia unde ponderea elementelor de natură informală este mai ridicată.

37.4. Particularități ale organizării structurale a companiilor coreene

Centralizare și formalizare accentuate

Valorile culturii coreene sunt reflectate și de organizarea structurală a companiilor care se consideră ca având un *înt* grad de centralizare și formalizare. Gradul de centralizare a autorității la nivelul managementului de nivel superior este evidențiat de faptul că, pentru luarea unor decizii majore, mai ales în domeniul financiar, sunt necesare numeroase aprobări

formale. Spre exemplu, în cadrul companiei *Samsung*, pentru aprobarea unui proiect erau necesare 21 de aprobări (*chops*), ceea ce necesită un timp foarte îndelungat, până la câteva luni.

**Structură
organizatorică
alungită**

Ierarhizarea în cadrul structurii organizatorice începe cu chairman, urmează apoi președintele, vicepreședintele (*busajang*), directorul general (*junmu*), director (*sangmu*), șef de departament (*bujang*), șef de secție (*kwajang*), până la șef de echipă și muncitor. Astfel, *structura organizatorică în companiile coreene este mult mai alungită*, cu mai multe niveluri ierarhice și deci mai autoritară, decât chiar cea întâlnită în întreprinderile japoneze.

**Control ierarhic
vertical**

O altă particularitate a organizării structurale a întreprinderilor coreene constă în faptul că *se exercită un control ierarhic vertical*, mult mai puternic din partea compartimentelor funcționale, precum cel de planificare, financiar sau de personal. Companiile coreene acordă multă atenție specializării, de aceea în afara controlului din partea șefilor ierarhici direcți, subordonații suportă și un control din partea compartimentelor funcționale, în care lucrează specialiști din diferite domenii.

Multe dintre marile grupuri industriale (*chaebol*) își constituie pe lângă chairman un birou de planificare și coordonare, care are responsabilități în alocarea resurselor de care dispune grupul. Astfel, companiile coreene combină concentrarea procesului de luare a deciziilor și a autorității la nivelurile superioare, cu constituirea pe orizontală a unor compartimente specializate în diferite domenii.

**Descriere mai
puțin riguroasă
a sarcinilor**

Cu toate că structurile organizatorice sunt puternic formalizate, cu concentrarea autorității la nivelurile superioare, sarcinile individuale ale personalului din descrierea postului sunt mai puțin clar definite. Responsabilitatea individului este precizată mai mult de către superior în funcție de diferitele situații concrete, nu atât prin descrierea postului. Această *combinare a formalizării și centralizării cu descrierea mai puțin riguroasă a sarcinilor individuale* este justificată și de faptul că abilitatea managerului depinde în firmele coreene în mare măsură de suportul pe care acesta îl are din partea subordonaților.

Concentrarea înaltă a autorității la nivelurile superioare se explică și prin faptul că managementul nu este separat de patronat, în marea majoritate a companiilor coreene⁵⁴⁰, familia proprietară participând la conducerea companiei, așa cum reiese din tabelul 37.2.

⁵⁴⁰ Chang, L.C. - *Chaebol: the South Korean conglomerates*, Business Horizons, 31, 1988.

Tabelul 37.2.

	Fondatori și membri ai familiei	Manageri de carieră	Alții	Total
Hyundai	7	42	8	57
Samsung	2	28	11	41
Daewoo	2	25	25	52
Total	11	95	44	150

Organizare informală importantă

Un rol important în cadrul întreprinderilor coreene îl are *organizarea informală*, datorită faptului că mulți coreeni fac de obicei parte dintr-un clan (*chiban*), constituit pe bază de rudenie, ceea ce le conferă securitate pentru membrii acestuia. În acest sens, se așteaptă ca liderii să aibă nu numai grija membrilor familiei din care fac parte, ci și de ceilalți membri ai clanului, conform legăturilor de sânge (*hyulyun*).

Încă de la începutul deceniului '90, în întreprinderile coreene, recrutarea managerilor profesioniști s-a realizat în cadrul unui sistem denumit „*gong-chae*”, cu semnificația de concurs deschis unui grup de elită din care se alegeau cei care să ocupe posturile de manageri de la diferite niveluri ierarhice. Acești manageri profesioniști, în timpul desfășurării activității lor în cadrul companiilor, au posibilitatea să-și exercite puterea lor pentru a-și crea o serie de relații în cadrul afacerilor din contextul coreean.

Una dintre practicile curente este ca proprietarii unor întreprinderi să-și aducă în cadrul managementului acestora prietenii din diferite școli sau din orașele natale. De aceea, în întreprinderile coreene, la nivelul managementului superior se întâlnesc persoane din aceeași zonă geografică. Un absolvent al *Universității Naționale din Seul (Seoul National University)* sau al *Înaltei Școli Kyunggi (Kyunggi High School)* are mari șanse să ajungă în managementul de nivel superior dintr-o întreprindere.

Relațiile informale puternice care se stabilesc între manageri și proprietari sunt fie pe baze geografice, sau relații regionale (*ji-yun*), fie de natură școlară (*hahk-yun*), el fiind la baza comunității de identitate, de pregătire și sentimentul de apartenență. Dacă relațiile de sânge sau de rudenie stau la baza promovării din interior, relațiile regionale sau de natură școlară prezintă importanța pentru formarea grupurilor informale la toate nivelurile ierarhice din cadrul companiilor coreene.

37.5. Organizarea structurală a întreprinderilor africane

Întreprinderi mari cu structuri ierarhizate și formalizate și întreprinderi mici cu pondere mare a elementelor informale

Organizarea structurală a întreprinderilor din țările africane diferă în funcție de mărimea întreprinderii și forma de proprietate. Astfel, *întreprinderile publice sunt în general de dimensiuni mari, mai puternic ierarhizate, cu o organizare de tip mecanicist și cu un înalt grad de formalizare și centralizare. Întreprinderile de dimensiuni mici dispun de o organizare structurală cu o pondere mai mare a elementelor de natură informală, sunt mai puțin ierarhizate, mai aplatizate, deci cu un număr de niveluri ierarhice mai mic, dar, cu un înalt grad de centralizare a deciziilor în mâna unei persoane, care este de obicei proprietarul întreprinderii.*

Relații personale

În cadrul unui raport de evaluare⁵⁴¹ se descrie birocrăția ce caracterizează organizațiile din acest context, precum și managementul încă deficitar practicat în cadrul acestor organizații. Filosofia managementului se caracterizează printr-un *stil de management autoritar și o orientare spre relațiile personale*. Ca urmare a lipsei unor manageri talentați la nivel mediu, managerii de nivel superior sunt mai puțin dispuși spre o delegare a autorității de care dispun. Dar, cu toate că managementul este foarte criticat în contextul african, acesta este în multe situații neglijat, fiind adesea legat de elaborarea planurilor, de găsirea unor oportunități care să permită depășirea dificultăților cu care se confruntă majoritatea africanilor.

⁵⁴¹ Nicholson, N, E. Ostrom, D. Bowles, R. Long - *Development Management in Africa: The Case of the Egerton College Expansion Project in Kenya*. AID Evaluation Special Study, No. 35, Washington, D.C.: USAID, 1985.

37.6. Bibliografie

1. Abegglen J.C. - *KAISHA, The Japanese Corporation Basic Books*, A Division G.Stalk Jr., of Harper Collins Publisher
2. Barsoux J.C. - *Management in France*, London: Cassell, 1990
- Lawrence P.
3. Brierley W. - „*The business culture in Italy*”, în C.Randlesome et all., *Business Culture in Europe*, 2nd ed. Oxford: Butterworth Heinemann, 1993
4. Chen M - *Asian Management System*, London Rautledge, 1995
5. Fukuda K.J. - *Japanese-Style Management Transferred: The Experience of East Asia*, London Rautledge, 1988
6. Hermel Ph. - *Management European et International*, Economica, Paris, 1993
7. Hickson D.J. - *Management in Western Europe*, Berlin: Walter de Gruyter, 1993
8. Lawrence P. - *Management an Society in Sweden*, London: Routledge & Kegan Paul, 1986
- Spybey T.
9. Nicholson N. - *Development Management in Africa: The Case of the Egerton College Expansion Project in Kenya*. AID Evaluation Special Study, No. 35, Washinton, D.C.: USAID, 1985
- Ostrom E.
- Bowles D.
- Lang R.
10. Sasaki N. - *Management and Industrial Structure in Japan*, Oxford Pergamon Press, 1990
11. Thompson A.A. - *Strategic Management. Concepts and Cases. Fourth Edition*, Homewood Illinois, 1987
- Strickland A.J.
12. Whitley R. - *Business System in East Asia. Firms, Markets and Societis*, London: Sage Publication, 1992

CAPITOLUL 38

PARTICULARITĂȚI INFORMAȚIONAL-DECIZIONALE ÎN DIFERITE CONTEXTE

38.1. Particularități informațional-decizionale ale managementului american

Separarea pronunțată a proceselor de management de cele de execuție

O caracteristică importantă a întreprinderilor nord-americane constă în *separarea pronunțată între activitățile de management și cele de execuție*, care își are originile în modelul lui Taylor, care se caracteriza prin această dihotomie între management și execuție. Din această cauză procesele informațional-decizionale revin aproape în exclusivitate managerilor, executanții fiind foarte puțin implicați în aceste procese. Participarea executanților la procesele decizionale, spre exemplu, se rezumă la cele care sunt strict legate de activitatea desfășurată de către aceștia și care le influențează condițiile de muncă din cadrul organizației.

Circulația selectivă a informațiilor

Comunicarea internă în întreprinderile din SUA se bazează pe schimbul de informații pe suporti scriși, pe tablouri de bord, deci, în general este înalt formalizată, impactul tehnologic asupra informației este foarte puternic în SUA. Întreprinderile din sectorul informatic au fost primele care au realizat un mod de funcționare „în rețea”, unde fiecare poate schimba informații cu oricine din interior fără a trece prin circuitele ierarhice. Altfel, *informațiile circulă selectiv*, cunoscându-se foarte exact destinatarul. Evident că această selectivitate în circulația informațiilor are o serie de avantaje, prin prisma operativității, costurilor etc., dar, aceste avantaje sunt de multe ori anihilate de insuficiența informare asupra problemelor întreprinderii și implicit o mai slabă implicare a personalului în soluționarea acestor probleme.

Gradul înalt de informatizare

Informațiile în cadrul organizațiilor din SUA sunt culese, înregistrate, prelucrate și transmise, în majoritatea lor cu

ajutorul mijloacelor electronice de calcul, deci se poate aprecia că *organizațiile americane prezintă un înalt grad de informatizare*. Această informatizare înaltă, în comparație cu organizațiile din alte țări își are suportul într-o foarte bună dotare a organizațiilor cu mijloace electronice de calcul și o pondere foarte ridicată a salariiștilor care lucrează în prelucrarea informațiilor.

Reuniunile în întreprinderile americane sunt concentrate pe un anumit obiectiv dat, se finalizează prin decizii concrete și soluții precise, acestea fiind conduse de un președinte de ședință, care nu este neapărat situat la cel mai înalt nivel ierarhic, dar, care dispune de o capacitate recunoscută de mediere. Întreg procesul de comunicare este influențat de distanța față de puterea redusă ce caracterizează contextul SUA.

Munca în echipă

Munca în echipă, ca primă etapă în abordarea managementului participativ, a fost pusă în aplicare mai ales în întreprinderile mari din SUA (Ex. Procter and Gamble, General Motors) prin constituirea de „*grupuri de proiect*” (*task-force*).

Organizațiile din SUA sunt orientate către o creștere în general pe termen scurt, dovadă și reglementările care impun o publicare, spre exemplu, a bilanțului la un interval de trei luni. În SUA totul trebuie să se desfășoare rapid, luarea deciziilor, plecările, înlocuirile de personal etc.

Centralizarea deciziilor

În SUA *luarea deciziilor se face aproape în exclusivitate de către manageri*, executanții fiind foarte puțin implicați în aceste procese, *este necesar să se determine natura relațiilor autoritate-responsabilitate*. Autoritatea este puterea de a lua decizii, de a declanșa acțiuni și de a orienta activitățile altora, iar puterea constă în abilitatea de a influența comportamentul altora. Responsabilitatea este strâns legată de rezultatele care se obțin în urma exercitării autorității, prin luarea deciziilor. Ca o caracteristică a procesului decizional în întreprinderile americane o reprezintă faptul că *personalul de supraveghere, deci managerii din prima linie, nu dispun de autoritate pe măsura responsabilității pe care o au*.

Predominanța deciziilor individuale

Chiar dacă *centralizarea procesului decizional și predominanța deciziilor individuale* reprezintă particularități ale managementului întreprinderilor din SUA, în multe dintre acestea, mai ales în cele de dimensiuni mari, se urmărește o descentralizare a procesului de luare a deciziilor, pentru care se ridică însă problema gradului de descentralizare.

La stabilirea gradului de descentralizare se ține seama, în general, de următoarele elemente:

- importanța deciziei prin prisma influenței aplicării acesteia asupra rezultatelor firmei, conform căreia deciziile de importanță minoră se vor lua de către managerii de la nivelurile inferioare, iar cu cât importanța lor crește, cu atât ele se vor lua la niveluri mai înalte;
- disponibilitatea informațiilor necesare luării deciziilor la anumite niveluri ierarhice constituie un alt criteriu de localizare a deciziilor pe verticala sistemului de management;
- nivelul de cunoștințe de specialitate și în domeniul managementului, precum și experiența managerilor de la diferite niveluri ierarhice constituie un alt reper în repartizarea deciziilor la niveluri inferioare sau superioare;
- intervalul de timp în care trebuie să fie luată decizia dacă este scurt, cum este cazul unor situații de criză, de incendii etc., face ca deciziile să fie luate de către managerii implicați direct în procesele respective;
- măsura în care gradul de descentralizare afectează moralul angajaților, constituie un alt criteriu de descentralizare a procesului decizional.

În ultima perioadă în întreprinderile din SUA se înregistrează o creștere a gradului de participare a angajaților la procesul de luare a deciziilor. O dovadă în acest sens o reprezintă și faptul diferențele dintre supraveghetori și muncitori s-au redus prin schimbarea denumirii acestora în sfătuitori și asociați. Muncitorii în calitate de asociați au fost implicați mai mult în luarea deciziilor, mai ales în cele care se refereau la condițiile de muncă și la metodele utilizate în activitatea productivă. Un alt exemplu îl constituie formarea, în anumite întreprinderi, a unor echipe de patru până la zece salariați care să-și conducă propriile centre de profit și pierderi. Fiecare echipă de „asociați în afaceri” își alege propria conducere care să coordoneze procesele de prelucrare din aria lor de preocupări. Această modalitate a condus la creșterea productivității muncii și la îmbunătățirea moralului personalului angajat.

Managerii din companiile americane au constatat că implicarea salariaților în procesul decizional reprezintă un ajutor în procesul de realizare a schimbărilor și de creștere a competitivității pe piața internă și externă. Pe de altă parte, la muncitori s-a înregistrat o creștere a satisfacției în muncă prin participarea lor la procesele decizionale.

În realitate aceste cazuri de implicare a executanților la procesul decizional din întreprinderile nord-americane sunt încă destul de rare, *prerogativele luării deciziilor revenind încă în foarte mare măsură managerilor*. Asta înseamnă că particularitățile managementului din SUA prin prisma elementelor informațional-decizionale, prezentate mai sus rămân încă valabile, chiar dacă se înregistrează în unele întreprinderi unele tendințe de schimbare. Aceste tendințe nu au ajuns să caracterizeze, spre exemplu, ansamblul companiilor din SUA, pentru a se transforma în particularități pentru întregul context. De asemenea, în cadrul contextului SUA, în

procesul de luare a deciziilor se folosesc o serie de metode, tehnici și reguli raționale de luare a deciziilor, fără ca această folosire să reprezinte o particularitate.

38.2. Adoptarea deciziilor prin consens în Japonia

Semnificația deciziei la japonezi

Conceptul de decizie în contextul nipon este foarte greu de explicat, deoarece, în spatele lui se află ascunse multe elemente ale unei culturi specifice. Spre exemplu, dacă la noi, sau în Franța, se folosește expresia „a lua o decizie”, cu semnificația că o anumită persoană care deține puterea, șeful este cel care face alegerea și poartă responsabilitatea, în Japonia, conceptul de decizie este mult mai bine redat de expresia în engleză „to make a decision”, cu semnificația de „fabricare a deciziei”, de proces complex de pregătire pentru alegere și adoptare, care este mai mult decât un act simplu de opțiune.

Semnificația deciziilor prin consens⁵⁴²

Practica managementului din Japonia se bazează pe consensul care se realizează în cadrul organizațiilor. Acest sistem a fost dezvoltat în cadrul întreprinderilor din Japonia și ca un proces de luare a deciziilor prin consens, cunoscut sub denumirea de RINGI, care este considerat ca una dintre trăsăturile cele mai reprezentative, care înglobează toate virtuțile managementului nipon, de la accentul pe perspectiva globală, la situarea intereselor de ansamblu înaintea intereselor individuale.

Pentru a explica procesul de luare a deciziilor prin consens, considerăm doi manageri A și B, care își desfășoară activitatea în aceeași întreprindere și ale căror sarcini se presupune că nu sunt interdependente, astfel că ei nu trebuie să-și coordoneze deciziile pentru a-și îndeplini obiectivele. În general, ca de altfel în oricare altă țară, sau cultură, deciziile lor vor fi influențate, atât de premise factice, reale, $\{F(A) \text{ și } F(B)\}$, legate de situațiile decizionale respective (spre exemplu, nivelul productivității muncii, cererea pe piață, condițiile de finanțare etc.), cât și de premise de natură culturală, deci valorice $\{V(A) \text{ și } V(B)\}$.

Schematic, sistemul RINGI, de luare a deciziilor prin consens poate fi redat ca în figura 38.1.

Dacă se acceptă ideea că societatea niponă este omogenă din punct de vedere cultural, premisele valorice $V(A)$ și $V(B)$ concretizate în credințe, norme de conduită etc., pot fi considerate identice. În aceste condiții deciziile celor doi decidenți vor fi influențate, în sensul diferențierii, numai de ansamblul premizelor factice $F(A)$ și respectiv $F(B)$.

⁵⁴² Konosuke Matsushita - *As I see it*, PHP Institute, Inc., Kyoto, 1991, ISBN 4-569-52507-5

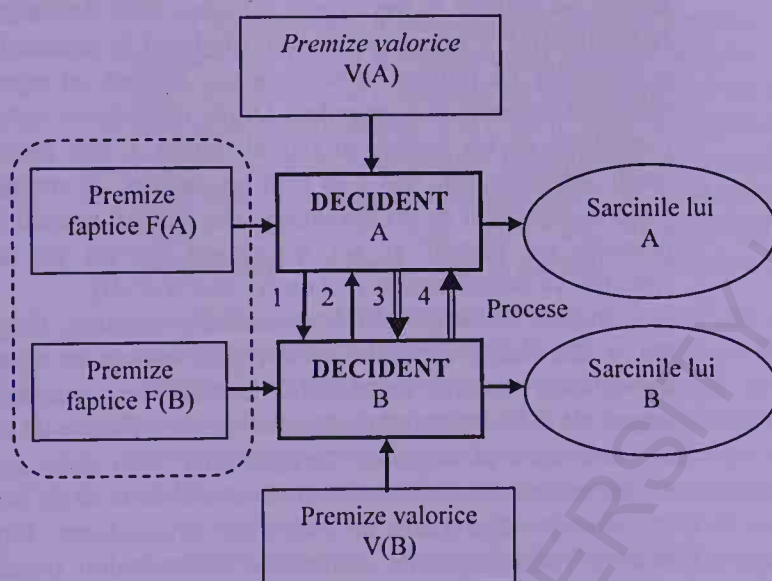


Fig. 38.1. Sistemul RINGI în organizațiile japoneze

Aceste premize de la care pornesc decidenții A și respectiv B se schimbă între ei, în cadrul proceselor de comunicare 1 și 2, pentru a se ajunge la o mai bună înțelegere a contextului în care se formulează deciziile. Acest schimb de informații între decidenți nu este unic, specific contextului japonez, el regăsindu-se și în alte întreprinderi din alte țări. Ceea ce este specific și face unic sistemul RINGI sunt schimburile de informații din cadrul proceselor de comunicare 3 și 4, din figura 38.1., prin care un decident obține acordul celuilalt, în condițiile în care sarcinile și obiectivele lor nu se întrepătrund, deci nu presupun o coordonare. Această aprobare (consens) este mai mult de natură morală și se bazează pe reținerea membrilor unei colectivități japoneze de a acționa, dacă nu sunt convinși că și ceilalți ar proceda la fel, reținere care poate fi sintetizată prin expresia „...dacă așa fi în locul tău așa proceda la fel”.

NEMAWASHI
– mecanism de
realizare a
consensului

În realitate este greu de admis că într-o organizație, sarcinile și obiectivele unor manageri sunt total independente, întrucât ele se intercondiționează. Cu atât mai mult în astfel de condiții este necesară o aprobare, un acord din partea celorlalți asupra acțiunilor și deciziilor luate de către fiecare component al organizației. Sistemul RINGI cuprinde ansamblul proceselor și mecanismelor de comportament organizațional impuse de munca în grup și de realizare a consensului. Aplicarea acestui

sistem s-a realizat în trecut prin folosirea unui document formal (RINGI SHO*), în care managerii implicați în procesul de luare a deciziilor își puneau semnătura sau sigiliul, el reprezentând simbolul consensului grupului. După 1970 acest sistem, fiind considerat ca un simbol al feudalismului a fost abandonat în multe întreprinderi, mai ales prin renunțarea la semnătură sau punerea sigiliului pe un document, dar spiritul acestui mod de a proceda s-a păstrat și s-a încorporat într-un alt mecanism specific, ce poartă denumirea de NEMAWASHI.

Inițial, NEMAWASHI semnifica pregătirea, timp de 2-3 ani, a rădăcinilor arborelui unui copac, înainte ca acesta să fie transplantat în altă parte. Mai târziu, acest concept a fost transferat și în domeniul decizional cu semnificația de *ansamblu de demersuri și negocieri pregătitoare prin care se vizează obținerea adeziunii tuturor înainte ca o decizie să fie luată*.

Aceste demersuri și negocieri pregătitoare impuse de NEMAWASHI pentru realizarea consensului presupun un schimb intens de informații, în cadrul căruia managementul de nivel mediu are un rol important, deoarece acesta face legătura dintre managementul de nivel superior și managementul de nivel inferior, prin sfera informațiilor pe care le deține, așa cum se poate vedea din figura 38.2.

Rolul managementului de nivel mediu

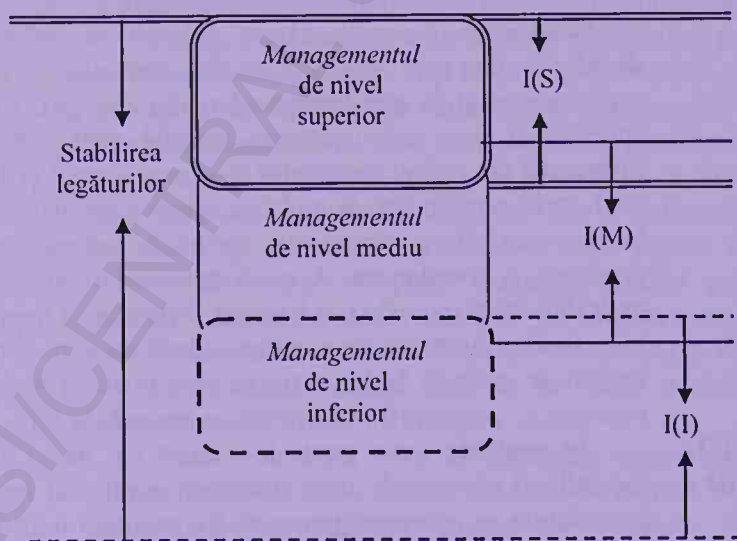


Fig. 38.2. Rolul managementului de nivel mediu

* SHO are semnificația de document

Legătura între managementul de nivel superior, care deține informațiile I(S) și managementul de nivel inferior, care deține informațiile I(I), se realizează de managementul de nivel mediu, care deține informațiile I(M), cu o sferă de cuprindere care se suprapune peste informațiile deținute atât de managementul de nivel superior cât și de managementul de nivel inferior. În 1990 Sasaki descria un caz tipic de NEMAWASHI dintr-o întreprindere japoneză, care, în general poate fi descris astfel:

Șeful de secție organizează o dezbatere cu componenții acesteia pentru a analiza o problemă, în urma căreia ajunge la concluzia că pentru soluționare este nevoie de un sprijin din partea conducerii companiei. Șeful de secție comunică șefului de compartiment această concluzie, care, la rândul lui, considerând că ideea este bună, declanșează obținerea consensului.

Pentru aceasta el organizează o întâlnire cu ceilalți șefi de departamente implicate în punerea în practică a deciziei care se va lua. Numai după ce șefii departamentelor au ajuns la o înțelegere, la un acord informal, procedurile formale vor începe pentru autorizarea propunerii. Toți managerii implicați vor semna înțelegerea, numărul de semnături fiind de obicei de zece sau douăsprezece. În final, documentul semnat se va trimite managementului de nivel superior pentru autorizarea finală.

NEMAWASHI nu funcționează după reguli stricte, ci de o manieră suplă, informală, luând adesea forma unei stări emoționale. Decizia este luată practic în decursul acestui ansamblu de demersuri și negocieri (NEMAWASHI), RINGI-ul fiind practic procedura de redactare în detaliu a deciziei. Calitatea deciziilor organizațiilor japoneze este o funcție a calității deciziilor luate de către indivizi și a capacității de transformare a acestor decizii în decizii reprezentative pentru organizație. Calitatea deciziilor indivizilor se asigură printr-o pregătire a acestora, iar calitatea procesului de transformare este concepută prin îmbunătățirea relațiilor dintre manageri și subordonați.

Luarea deciziilor prin consens necesită o perioadă mai îndelungată, ceea ce a condus pe unii specialiști să considere că japonezii pierd anumite oportunități de pe piață și, implicit, pierd profit. Cu toate acestea, dintr-un studiu întreprins de către P. Drucker, reiese că, dacă luarea deciziilor la japonezi durează mai mult decât la occidentali, aplicarea lor durează mult mai puțin, astfel încât durata totală de adoptare și aplicare a deciziei la japonezi este mai redusă decât la occidentali, așa cum reiese din figura 38.3.

Durată mai mică de elaborare și aplicare a deciziei în Japonia

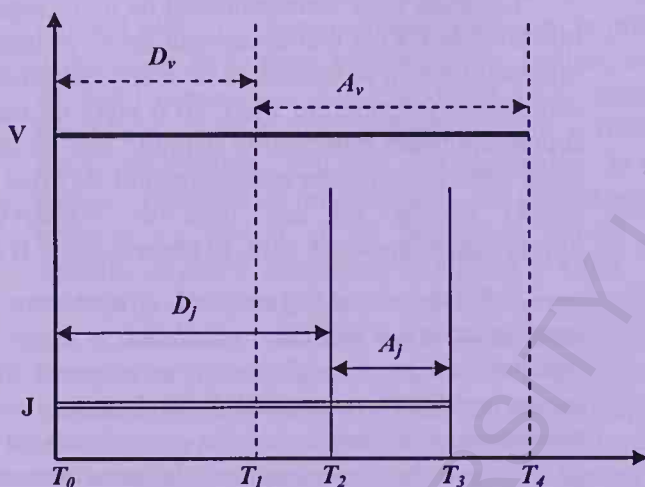


Fig. 38.3. Adoptarea (D) și aplicarea (A) deciziilor în Vest (V) și în Japonia (J)

Procesul decizional include atât perioada de adoptare a deciziei (la japonezi D_j și la vestici D_v), cât și perioada de implementare (la japonezi A_j și la vestici A_v), ceea ce conduce la concluzia, în opinia lui P. Drucker, că în ansamblu el este mai scurt în întreprinderile japoneze (intervalul $T_0 - T_3$) decât în cele din țările occidentale (intervalul $T_0 - T_4$).

Oricare ar fi însă durata procesului decizional, specialiștii japonezi consideră că o perioadă mai lungă de adoptare a deciziilor este justificată în multe situații, dacă se are în vedere că de anumite decizii (strategice, tactice) depinde în majoritatea cazurilor viitorul întreprinderii, realizarea cu eficiență sporită a obiectivelor organizației.

În plus, adoptarea deciziilor prin consens, presupunând participarea întregului personal implicat în domeniul de aplicabilitate al deciziei, mărește șansele de reușită în aplicarea acestor decizii.

Deciziile prin consens și codeterminare

Particularități în luarea deciziilor în întreprinderile japoneze apar și în ceea ce privește modul de participare al personalului la acest proces, ceea ce diferențiază adoptarea deciziilor prin consens de codeterminarea practică în unele țări occidentale, între care Germania sau Suedia, așa cum reiese din figura 38.4.

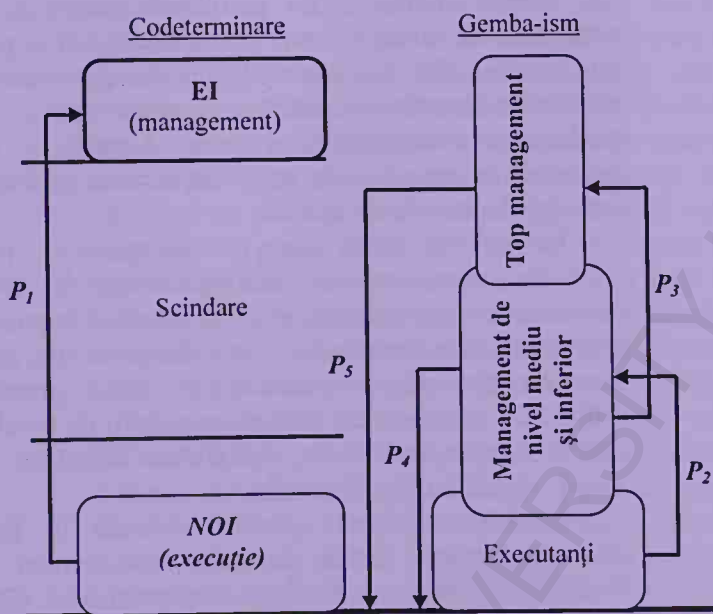


Fig. 38.4. Tipuri de participare la luarea deciziilor

Codeterminarea constă în participarea (P_1) unor reprezentanți, de obicei din partea sindicatelor, la luarea deciziilor. În cadrul acestui sistem există o anumită scindare între EI (cei care formează managementul organizației) și NOI (executanții, care formează marea masă de salariați).

Spre deosebire de codeterminare, participarea salariaților în cadrul întreprinderilor japoneze (exemplul cel mai reprezentativ fiind cercurile de calitate), presupune participarea muncitorilor, sau a „operatorilor”, cum sunt denumiți mai recent, nu numai la verificarea și controlul unor decizii care îi privesc direct, ci și la propunerea unor variante și a unor măsuri corective privind activitatea întreprinderii, inclusiv stabilirea propriilor obiective și sarcini ce le vor avea de îndeplinit. Practic, muncitorii participă (P_2) în cadrul managementului de nivel mediu și inferior la luarea deciziilor.

„GEMBA” (locul faptei, atelier de lucru sau loc de muncă) are semnificația de a te întoarce întotdeauna când te confrunți cu o problemă, căreia nu-i găsești soluție, la locul de muncă, la bază. Acest tip de participare presupune implicarea managementului de nivel mediu și inferior (P_3) în luarea deciziilor de către managementul de nivel superior (top management).

Aceste modalități de participare presupun un schimb permanent de informații atât pe verticală, cât și pe orizontală, prin care se fac cunoscute obiectivele și necesitățile tuturor nivelurilor ierarhice. Această cunoaștere reciprocă presupune participarea managementului de nivel mediu și inferior (P_4) împreună cu operatorii la soluționarea unor probleme concrete care apar la locurile de muncă.

În vederea luării unor decizii privind investițiile în producție, spre exemplu, managementul de nivel superior realizează o serie de diagnosticări (P_5), care impun cunoașterea realităților de la locurile de muncă din producție, prin contactul direct cu operatorii care realizează punerea în practică a acestor decizii. De aceea, ori de câte ori managerii de nivel superior au îndoieli asupra variantelor care trebuie adoptate, se întorc la „bază”, la atelier, la „Gemba”.

**KANBAN⁵⁴³ –
modalitate
specifică de
luare a
deciziilor pe
termen scurt**

O altă modalitate specifică folosită în întreprinderile japoneze, pentru luarea deciziilor pe termen scurt, este KANBAN, promovată de firma Toyota și apoi extinsă în alte întreprinderi din contextul nipon. La origine, KANBAN avea semnificația „*unui tablou de afișaj, folosit în ateliere pentru a controla fluxul de fabricație*”. Principiul Kanban-ului, în domeniul decizional, constă în „*simularea continuă a unor situații de criză, astfel încât întregul personal al întreprinderii să fie menținut în stare de alertă*”. Toate serviciile (tehnic, aprovizionare, financiar, comercial, resurse umane etc.) și toți responsabilii, indiferent de nivelul ierarhic, sunt antrenați în ruperi de stoc, căderi ale utilajelor etc., pentru a menține situațiile de criză și a scoate în evidență punctele slabe ale întreprinderii.

În întreprinderile care practică acest procedeu KANBAN, există o rețea de panouri luminoase care se aprind la cea mai mică dereglare, informând instantaneu asupra locului și naturii disfuncționalității. La Toyota, spre exemplu, o lumină roșie într-o zonă a atelierului semnifică dereglarea unor mașini, o lumină galbenă arată că în zona respectivă se execută lucrări de reparații, iar o lumină albă arată faptul că la locul de muncă respectiv nu a ajuns, de la un loc de muncă din amonte, o anumită piesă spre prelucrare.

O astfel de teamă pentru declanșarea semnalelor favorizează luarea unor măsuri preventive, iar dacă accidental avaria a avut loc, în cel mai scurt timp se va remedia prin participarea tuturor serviciilor interesate. Această rapiditate de adaptare la

⁵⁴³ Japan Management Association, translated by David J. Lu - KANBAN. Just-in-time. Management begins at the workplace, Productivity Press, Portland, 1989, ISBN 0-915299-48-8

simulările de criză este utilizată, spre exemplu, pentru modificarea la cerere (uneori numai în câteva ore), în funcție de gustul cumpărătorului a diferitelor produse, numai pentru a evita creșterea stocurilor nevandabile. Starea de criză se creează pentru toate serviciile și la toate nivelurile ierarhice, la baza acestei proceduri stând un vechi dicton japonez care spune că „în timp de pace și prosperitate, gândește-te întotdeauna la amenințări și probe de război”. KANBAN nu este altceva decât expresia atitudinii de a supraviețui, pentru că toată lumea știe că în Japonia supraviețuirea depinde de export, acesta depinde de competitivitate, aceasta este determinată de productivitate, iar aceasta are la bază inovația și calitatea producției și produselor.

În contextul sistemului RINGI și al influenței NEMAWASHI, premisele care țin de valorile culturale de la care pornesc componenții întreprinderilor japoneze, converg înspre conturarea unei identități organizaționale specifice culturii nipone, care face atât de grea preluarea unor modalități practice manageriale de către managerii întreprinderilor care funcționează în cadrul altor culturi, diferite de cultura japoneză. Evident că în afara acestor modalități specifice de luare a deciziilor, prezentate mai sus, în întreprinderile nipone se folosesc și metode, tehnici, reguli, care prezintă un anumit grad de universalitate și care sunt întâlnite și în întreprinderile din alte țări.

38.3. Diversitatea procesului decizional în țările europene

Asemănări între țările europene prin faptul că prerogativele luării deciziilor revin managerilor

Procesul de luare a deciziilor în cadrul întreprinderilor europene prezintă unele asemănări prin faptul că, în general, ca și în întreprinderile americane acesta este rezervat, prin formalizările care au loc cu ocazia organizării structurale, managerilor și, în special, celor de la nivelurile superioare ale organizației. De asemenea, în majoritatea țărilor europene se folosesc aproximativ aceleași metode, tehnici și reguli de luare a deciziilor, fără a putea vorbi de modalități specifice, cum este cazul contextului nipon.

Cu toate că în general procesele decizionale din întreprinderile europene mai mult se aseamănă, totuși există și numeroase diferențe, prin prisma gradului de centralizare, a rolului managerilor în cadrul acestor procese, a gradului de implicare a subordonaților în astfel de procese și al orizontului de timp pentru care se iau deciziile în cadrul organizațiilor.

Deosebire între țările nordice în care se manifestă „codeterminarea” și țările din sud în care există o mai mare centralizare

O primă diferențiere se poate face între țările europene nordice și cele din sud prin prisma distanței ierarhice și a gradului de centralizare a autorității. Astfel, în țările din sudul Europei, între care se cuprind Franța, Belgia, Portugalia, Italia, Spania, Grecia, există un grad mai mare de centralizare a autorității. Acesta este justificat de respectarea, în cadrul întreprinderilor familiale *grecești* a ierarhiei, din care cauză se delegă puțin, prin importanța acordată de către *belgieni și italieni* a structurilor organizatorice, ceea ce conduce de asemenea la o centralizare a procesului decizional, prin participarea redusă în *Spania și Portugalia* a salariaților la procesele decizionale.

Spre deosebire de aceste țări, în țările din nordul Europei, între care pot fi menționate Germania, Suedia, Danemarca, Olanda, se poate vorbi de o *codeterminare* care presupune nu numai consultarea salariaților, ci și adoptarea adesea a deciziilor în colectiv. Ierarhizarea este mai puțin pregnantă decât în țările europene din sud, dar se pune un accent deosebit pe responsabilitatea fiecărei trepte ierarhice din cadrul organizației.

Dacă se face o analiză mai detaliată a proceselor decizionale din întreprinderile europene se poate constata că pot fi identificate anumite particularități ale unor țări europene, nu numai a celor două grupe de țări menționate mai sus. Pentru *Franța*, spre exemplu, se poate sublinia rolul deosebit pe care-l are PDG (Președintele-Director-General) în procesul decizional, acesta centralizând mare parte din competența luării deciziilor în întreprinderile franceze. Apoi, pentru *Germania* se poate scoate în evidență rolul „*Directoratului*” în conducerea întreprinderilor, inclusiv în procesele decizionale din cadrul acestora. Cele două variante în care funcționează acest organism de management participativ (în cadrul structurii funcționale și a celei divizionare), dar mai ales în cea de a doua variantă în care componenții „*Directoratului*” își împart competența decizională, dar și responsabilitatea reprezintă un specific nemaîntâlnit în alte țări europene.

Descentralizare a procesului decizional în Anglia

În *Anglia*, datorită sistemului de recrutare și promovare al managerilor, aceștia optează pentru *descentralizarea* procesului de management și, inclusiv, al *procesului decizional* din cadrul organizațiilor, iar criteriile decizionale au în vedere perioade mai scurte de timp, față de alte țări europene. Procesul decizional este orientat, datorită unui stil consultativ, de jos în sus, dar consultarea subordonaților rămâne la latitudinea managerilor, care în final poartă întreaga responsabilitate. Un proces decizional asemănător se regăsește și în *Irlanda*, în timp ce în *Elveția*, spre exemplu, se practică un stil autoritar.

**„Legea deciziei
concertate” în
Suedia**

O caracteristică aparte o prezintă *Țările scandinave* (Norvegia, Suedia, Danemarca), care constituie în opinia unor specialiști chiar un „model” aparte, caracterizat prin stabilitatea relațiilor dintre forță de muncă și cei care o utilizează, stabilitate care se bazează pe înțelegerea modului de distribuire a rezultatelor, care să asigure creșterea bunăstării și securității tuturor membrilor societății.

Caracteristica principală a *modelului scandinav* o reprezintă „participarea comună a Guvernului, organizațiilor și angajaților la realizarea obiectivelor social-democrației de a reduce diferențele din domeniul salarizării, mai ales dintre bărbați și femei, de a reduce șomajul și de a crește productivitatea și profitul”. Valorile din Țările scandinave, referitoare la muncă sunt poate cel mai bine reflectate într-o lege adoptată în 1977 în Norvegia, „*Work Environment Act*” (WEA), prin care se urmărea crearea unei societăți egalitariste și îmbunătățirea condițiilor de muncă. Mai târziu astfel de legi au fost adoptate și în Suedia și Danemarca. Această lege este mult diferită de preocupările din SUA privind protecția muncitorilor împotriva pericolelor fizice sau a injuriilor. Prin această lege se urmărea realizarea unui dialog pe baza principiilor autonomiei, descentralizării, participării la problemele organizațiilor, cooperării și gradului de ocupare a forței de muncă. Văzute din afară, toate acestea pot fi considerate ca fiind caracteristice unui model utopic de armonie și stabilitate, care în realitate este foarte dificil de realizat, dar, se pare că practica din aceste țări demonstrează viabilitatea unui astfel de model.

Așa cum menționau Esping-Anderson și Karpi⁵⁴⁴ în 1987, politica socială privind societatea egalitaristă poate fi caracterizată prin:

- importanța acordată responsabilității publice;
- accentul pus pe universalism și echitate;
- nivelul înalt al standardului serviciilor sociale și accesului tuturor persoanelor la aceste servicii, indiferent de clasa socială din care provin.

Dintre toate valorile care stau la baza „modelului scandinav”, poate cea mai reprezentativă este cea de „egalitate”, care influențează toate laturile vieții sociale din aceste țări, de la distribuția egală a bunurilor, la influența în domeniul politicului, la dezvoltarea regională ș.a.m.d. Evident că aceste valori sunt strâns legate de cultură și ele diferă de la o națiune la alta.

⁵⁴⁴ Esping-Andersen Karpi - *The Scandinavian Model: Welfare States and Welfare Research*, Princeton N.J.: Princeton University Press, 1987.

M.Porter menționa că „națiunile se diferențiază prin avantajele lor în cadrul competiției globale, dar că aceste diferențe nu își au originea într-o singură sursă, ci în mai multe”⁵⁴⁵.

Un rol important în cadrul acestor diferențieri revine culturii în ceea ce privește munca. Așa cum multă vreme americanii au fost fascinați de eficiența muncii în grup din cadrul întreprinderilor japoneze, cei care au cunoscut Țările scandinave au putut observa vocația locuitorilor acestor țări de a se bucura de viață la locul de muncă și în afara acestuia. Diferențele dintre cultura muncii derivă dintr-o serie de factori geografici, climaterici, demografici, istorici și economici, deci din particularitățile contextuale. Cultura muncii este analizată atât la nivel societal, prin prisma reglementărilor legale, a credințelor religioase etc., cât și la nivelul organizației pe baza normelor stabilite pentru membrii organizației sau subgrupelor din cadrul acesteia, care urmăresc realizarea unor scopuri comune. Toate aceste particularități culturale au influențat și modul de participare a salariaților la procesul de conducere și la procesul decizional din cadrul întreprinderilor din Țările scandinave.

O caracteristică a managementului suedez⁵⁴⁶ este descentralizarea și democrația, existând chiar o „lege a deciziei concertate” care prevede că *fiecare decizie importantă trebuie să fie discutată cu delegații salariaților, negociată cu sindicatele, să facă obiectul unei informări și al unei consultări înainte de a fi adoptată și abia apoi trebuie adusă la cunoștința salariaților*. Comunicarea intențiilor din partea conducerii devine un instrument de management, astfel încât absența pregătirii subordonaților pentru o decizie contribuie la diminuarea motivației în muncă, deteriorarea climatului de muncă și chiar apariția unor forme de protest. Discutarea situațiilor decizionale sunt deschise, salariații prezentându-și punctele de vedere, făcând sugestii, astfel că managerii ezită să ia diferite decizii cărora se opun reprezentanții salariaților.

Această situație din întreprinderile Țărilor scandinave este și urmarea revendicărilor muncitorilor și sindicatelor privind dreptul de participare a lor în cadrul colectivelor de conducere ale întreprinderilor. Încă din 1962 Einar Thorsrud și Fred Emery au subliniat avantajele democratizării muncii industriale, oferind anumite alternative în acest sens prin limitarea prerogativelor managementului și participarea directă sau indirectă a salariaților la conducere.

Alternativa propusă de către Emery și Thorsrud de „parti-

⁵⁴⁵ Porter, M.E. -*The Competitive Advantage of Nations*, New York: Macmillan, 1990.

⁵⁴⁶ Esping-Andersen Karpi -*The Scandinavian Model: Welfare States and Welfare Research*, Princeton N.J.: Princeton University Press, 1987.

cipare directă” presupunea creșterea gradului de libertate a individului în activitatea zilnică, prin modul de organizare a muncii și de realizare a sarcinilor. Primele experimente au fost realizate în cadrul industriei din Norvegia cu ajutorul Federației Sindicatelor și Confederației Patronatului, după care astfel de încercări au fost realizate și în Suedia și Danemarca.

Implicarea celei mai mari întreprinderi industriale din Norvegia (Norsk Hydro) și a marilor producători de automobile din Suedia (Volvo și Saab-Scandia) în anii '70 a captat atenția publicului și a condus la creșterea interesului internațional pentru managementul participativ și al democrației industriale din cadrul întreprinderilor.

Acești pași făcuți în domeniul democratizării vieții industriale au fost completați prin apariția în 1977, în Norvegia, a Legii Condițiilor de Muncă (Work Environment Act), prin care se au în vedere nu numai condițiile din industrie, ci și din alte domenii. Astfel de legi au fost apoi elaborate și în Suedia și Danemarca. În Suedia, spre exemplu, a fost elaborat Programul „LOM” (Leadership, Organization and Participation) care a demarat în 1985, iar în Norvegia în 1988 s-a elaborat un nou program de promovare a unor forme de participare la managementul organizației, inclusiv la procesul decizional. În 1990 promovarea „participării directe” era considerată ca o formă de realizare a unor scopuri de natură umană, socială și politică și de utilizare mai bună a resurselor umane în contextul scandinav. Așa cum aprecia omul de afaceri norvegian Fredrik Thoreson în 1988 în *Norway Times* „modelul organizației centralizate, bazată pe reglementările formalizate și control, nu mai poate funcționa în Scandinavia, singura cale de desfășurarea afacerilor pe principii democratice, nu mai poate fi constrâns personalul să facă ceea ce dorim”. El aprecia că managementul trebuie să asigure angajaților mai multă libertate, mai multă încredere și mai multă responsabilitate, cu scopul de a crea un climat de muncă favorabil care să motiveze la desfășurarea sarcinilor și la realizarea obiectivelor.

38.4. Procesul decizional, motivarea și comunicarea în companiile coreene

**Luarea
deciziilor de sus
în jos**

Conducerea companiilor coreene⁵⁴⁷ este puternic influențată de principiile și regulile aplicate în cadrul familiei sau a clanului, potrivit cărora tatăl este liderul respectat și de necontestat, având

⁵⁴⁷ Chang, L.C. - *Human resource management*, in K.H. Chung and H.C. Lee, *Korean Managerial Dynamics*, New York: Praeger, 1989.

Stil autoritar în condițiile armoniei între inegali

puteri absolute, dar, care are și responsabilități pentru familie și pentru viitorul copiilor. Ca o moștenire a acestei tradiții familiale, în procesele de management din cadrul companiilor coreene se remarcă autoritatea puternică a superiorilor și *procesul de luare a deciziilor de sus în jos*. Alături de structurile organizatorice centralizate, *managementul de tip autoritar* reprezintă o altă particularitate a managementului coreean.

Cu toate că se practică un stil autoritar, conducerea companiilor coreene nu este despotică, datorită influenței anumitor valori culturale, între care tendința de a realiza în cadrul companiei o armonie (*inhwa*), similară cu armonia din cadrul companiilor nipone (*wa*). Dar, spre deosebire de *wa* de la japonezi, *inhwa*⁵⁴⁸ nu caracterizează noțiunea de grup, *armonia se realizează între inegali* din punct de vedere al rangului, al puterii și prestigiului. Totodată, *inhwa presupune ca fiecare să aibă o anumită responsabilitate în sprijinirea celorlalți*.

Managerii coreeni au tendința de a lua decizii prin consultarea subordonaților, într-un sistem de consens (*sajeonhyupui*), oarecum similar cu cel japonez, dar subordonații coreeni au o anumită aversiune, șovăială în a-și exprima opiniile, iar managerii caută să realizeze armonia pe baza încrederii și a unui autoritarism benevol acceptat.

Motivarea bazată pe factori extrinseci

Motivarea în cadrul companiilor coreene este influențată atât de valorile culturale tradiționale, cât și de realismul nevoilor. Valorile promovate de învățătura lui Confucius au contribuit la o înaltă etică a muncii, alături de o altă forță care acționează în acest sens, aceea a instinctului de supraviețuire determinat de lungi perioade de instabilitate și de sărăcie pe le-au parcurs coreeni.

Factorii motivaționali în contextul coreean variază în funcție de mărimea companiei și de vechimea în muncă, dar printre cei mai importanți se numără: *mărimea salariilor și siguranța muncii*. Potrivit unui studiu întreprins în 1984 de către *Camera de Comerț și Industrie Coreeană*, în opinia executanților, cea mai eficientă cale de motivare în muncă este reprezentată de crearea condițiilor de participare voluntară la procesul de management, în timp ce în opinia managerilor executivi, managementul prin obiective reprezintă cea mai bună cale de a îmbunătăți participarea muncitorilor la realizarea obiectivelor organizației. De asemenea, s-a constatat că salariații de peste șaiszeci de ani considerau salariile ca fiind cel mai important factor motiva-

⁵⁴⁸ Alston, J.P. - *Wa, guanxi and inhwa: managerial principles in Japon, China and Korea*, Business Horizons, March-April: 26-31, 1989.

țional, în timp ce managerii cu o vârstă de sub treizeci de ani considerau crearea condițiilor de participare voluntară la desfășurarea activităților, ca fiind cel mai important factor de motivare a angajaților și de creștere a productivității muncii.

În general coreenii se pare că pun un accent mai mare pe factorii extrinseci (salarii, condiții de muncă, securitatea muncii), decât pe factorii intrinseci (creativitate sau autorealizare). Nevoia de autorealizare și de recunoaștere, tinde să fie satisfăcută prin armonia care se realizează în cadrul grupului, dar, în ultima perioadă, în tot mai multe companii coreene se pune un accent mai mare pe acești factori intrinseci.

Comunicarea în cadrul întreprinderilor coreene este puternic influențată de relațiile ierarhice care *combină factori de natură formală, cu cei de natură informală*. Pe verticala sistemului de management al întreprinderii, superiorii stabilesc obiective pe care subordonații caută să le aplice. Superiorii au tendința de a da mai multe obiective de natură generală, decât instrucțiuni detaliate, iar subordonații preferă să-și folosească propria judecată, decât să ceară superiorilor explicații, în cazul în care obiectivele nu au fost clarificate în detaliu.

O altă particularitate a comunicării în cadrul companiilor coreene constă în faptul că *angajații acordă mai mare importanță comunicării formale ascendente*, datorită centralizării autorității, în detrimentul comunicării orizontale între departamente. Accentul redus pus pe comunicarea orizontală reprezintă pentru multe companii coreene o barieră în obținerea unor performanțe notabile. De asemenea, tendința superiorilor de comunicare în termeni generali, combinată cu distanța mare față de putere reprezintă o importanță sursă de neînțelegeri, ceea ce determină subordonații de a-și dezvolta o serie de abilități care să le permită să descifreze mesajele superiorilor.

38.5. Comunicarea și procesul decizional în contextul thailandez

Comunicarea față în față

După cum este cunoscut, oamenii din diferite culturi văd, interpretează și evaluează lucrurile în mod diferit, deci acționează în mod diferit. Diferențele între culturi apar, așa cum am mai arătat într-un capitol anterior, și în domeniul comunicării verbale și non-verbale. Într-o cultură orientată spre relații, cum este cea din Thailanda, *comunicarea personală, față în față, este mult mai eficientă*, de aceea se preferă comunicarea directă cu superiorul pentru a-i arăta respectul.

Este recunoscut faptul că un cuvânt are semnificații diferite

la popoare diferite. Spre exemplu, „*stupid*” poate să nu însemne foarte mult pentru un manager din Vest, atunci când spune „...*este stupid ceea ce faci*”, dar, pentru un subordonat thailandez, această remarcă poate să reprezinte o mare insultă. Sau, dacă la o cerință a unui manager, un subordonat thailandez răspunde printr-un simplu „*da*”, aceasta înseamnă în realitate „*am înțeles și voi depune toate eforturile să fac așa cum doriți*”.

Din cauza orientării către sine, în contextul thailandez „*ego*” este foarte puternic, de aceea există reținerea de a se exprima o idee care ar putea fi respinsă de interlocutor. Dezaprobarea unei idei înseamnă, în contextul thailandez, dezaprobarea persoanei, pentru că thailandezii nu disociază ideea de persoană. Apoi, dezaprobările în comunicarea directă dintre două persoane sunt evitate întrucât aceasta constituie o valoare negativă în Thailanda. Așa se explică faptul că în aprecierea personalității, agresiunea reprezintă o trăsătură negativă și că prin testele occidentale de personalitate este foarte greu să se detecteze persoane thailandeze competente.

Comunicare non-verbală importantă

Contextul thailandez se particularizează și prin comunicarea non-verbală. Spre exemplu, dacă în SUA cineva într-o discuție nu privește interlocutorul în ochi, înseamnă că are ceva de ascuns și este privit cu suspiciune, pe când în Thailanda, a privi pe cineva în ochi, mai ales pe superiori, este considerată o impolitețe, un act de agresiune, de provocare. Sau, un zâmbet al unui salariat thailandez, care tocmai a fost muștrat de către superior, poate să reprezinte ceea ce ei numesc „*zâmbet ucigător*” (*yim yae yae*).

Tot în domeniul comunicării non-verbale poate fi remarcat comportamentul thailandezilor în diferite ocazii, care la prima vedere nu ar avea nicio legătură cu relația manageri-subordonați, dar, în realitate acest comportament influențează procesele de management din cadrul întreprinderilor. Astfel, un thailandez nu va deschide niciodată un cadou primit, în fața celui care l-a oferit, deoarece în virtutea păstrării bunelor relații, prin faptul că nu deschide cadoul acesta apreciază intenția ofertantului de a-i face un cadou mai mult decât cadoul în sine. Sau, dacă un manager își cheamă secretara, făcându-i semn cu degetul, chiar dacă aceasta va veni pentru că-i este șef, ea va fi furioasă, deoarece în cultura thailandeză, acest gest este folosit pentru a chema câinele, deci este insultător dacă este folosit pentru persoane.

Prerogativele luării deciziilor le dețin managerii

În general, în cadrul culturilor caracterizate printr-o distanță mare față de putere, subordonații sunt mai puțin implicați în procesul decizional, decât în culturile cu o distanță mică față de putere. Managementul de tip participativ din cadrul

culturilor cu o distanță mică față de putere este, de obicei, considerat în cadrul culturilor cu o distanță mare față de putere, ca o slăbiciune sau incompetență a managerilor.

În urma unui sondaj întreprins în mai multe culturi, pentru Thailanda, procentele pe grupe de personal, care au fost de acord cu afirmația că „*este important ca managerul să aibă la îndemână răspunsuri precise la cele mai multe probleme pe care subordonații săi le ridică, privind munca lor*”⁵⁴⁹ se prezintă în tabelul 38.1.

Tabelul 9.3.

Categoria de personal	Procent
Thailanda pe ansamblu	82,8%
Oficiali guvernamentali de nivel superior	82,9%
Oficiali guvernamentali de nivel mediu	91,9%
Întreprinderi publice	86,0%
Salariați	74,7%
Manageri asiatici	94,1%
Manageri din Vest	0,0%

După cum se poate observa, managerii thailandezi, într-o proporție foarte mare (82,8%) consideră că trebuie să dispună de răspunsuri la toate problemele pe care le întâlnesc și le ridică subordonații lor. Acest procent nu trebuie să surprindă, deoarece salariații thailandezi așteaptă ca managerii lor să ia decizii și să rezolve problemele. Capacitatea de a lua decizii este una dintre cele mai importante calități de care trebuie să dispună un manager sau un lider, după care urmează cele privind bunătața și carisma (*baramee*).

Particularitățile culturale din Thailanda, sintetizate mai sus prin cele două valori culturale, reprezintă un bun exemplu de ilustrare a modului de influență a culturii asupra managementului. De aceea am considerat că pentru mediul Asiei de Sud-Est să prezentăm succint influența acestor valori culturale asupra proceselor de management, în domeniul comunicării, motivării, luării deciziilor, rezolvării problemelor, soluționării conflictelor și chiar a comportamentului managerilor.

⁵⁴⁹ Komin, S. - *Culture and work-related values in Thai organizations*, international Journal of Psychology 25, 1990.

38.6. Particularități ale procesului decizional în țările din America Latină

**Control
birocratic și
decizii pe
criterii
subiective**

Managementul în America Latină este marcat de numeroase contradicții, în sensul că, deși societatea este receptivă la inovații, cele mai multe întreprinderi sunt conduse în mod tradițional și se investește foarte puțin în pregătirea resurselor umane și în dezvoltare. În general, organizațiile sunt prea mult preocupate de un control birocratic formal, iar fundamentarea deciziilor se bazează pe criterii de natură personală și mai puțin obiective, științifice.

Cercetările întreprinse arată că spre deosebire de managementul din Asia și SUA, managementul din America Latină diferă din punct de vedere al negocierilor, în sensul că sud-americanii sunt mai puțin orientați spre grup, și își întâlnesc partenerii cu idei vagi și preferințe mai reduse spre o planificare.

În ciuda avantajelor datorate unor similarități de limbă dintre anumite țări din această regiune, comunicarea și schimbul de cunoștințe în domeniul managementului între cercetătorii din acest context sunt încă foarte reduse. Cele mai multe informații referitoare la particularitățile țărilor din această regiune se referă mai mult la problemele economice și politice și mai puțin la cele de natură managerială. Atâtea câte sunt, publicațiile referitoare la managementul din aceste țări se regăsesc în publicațiile naționale și mai puțin în cele internaționale.

**Management
preluat din SUA**

După unii autori latino-americani, între care Davila și Gomez „managementul din țările dezvoltate nu ajută foarte mult la înțelegerea practicilor manageriale din țările din America Latină”⁵⁵⁰. Acesta nu poate oferi soluții creative pentru problemele din această regiune. Cei doi autori susțin că este timpul ca materialele din SUA după care se învață managementul să fie înlocuite cu materiale din această regiune, sau cel puțin cu exemple din aceste țări latino-americane. În același timp însă recunosc faptul că astfel de materiale apar mai greu, deoarece chiar școlile de afaceri dispun de un personal mai puțin numeros decât în SUA.

⁵⁵⁰ Davila, C. și Gomez, H.S.- *Gerencia innovadora y desarrollo organizacional en Latino America*, Revista INCAE 8 (2): 59-68. (A study of 104 successful organizations in six Latin american countries reveals the use of indigenous innovative management practices) 1995.
Gomez, H.S.

38.7. Bibliografie

1. Fukuda K.J. - *Japanese-Style Management Transferred: The Experience of East Asia*, London: Routledge, 1988
2. Handy C. - *Formation: Managers. Systemes d'Enseignement Formation et Perfectionnement dans l'entreprise*, Eyrolles, Paris, 1990
3. Hermel Ph. - *Management European et International*, Economica, Paris, 1993
4. Hickson D.J. - *Management in Western Europe*, Berlin Walter de Gruiter, 1993
5. Jerry B.Poe - *The American Business Enterprise. An Introduction, Seventh Editions*, IRWIN, Homewood, Boston, 1989
6. Komin S. - *Culture and work-related Values*, în Thai organizations. *International Journal of Psychology* 25, 1990
7. Kaufman R.R. - *Corporatism, Clientelism and partisan conflict: a study of seven Latin american countries*, în J.M. Lalloy (ed.), 1977
8. Lawrence P.R.
Lorsch J.W. - „*Differentiation and Integration in Complex Organization*”, *Administrative Science Quarterly* 12: 1-47, 1967
9. Lawrence P.
Spybey T. - *Management an Society in Sweden*, London, Routledge & Kegan Poul, 1986
10. Nicolescu O. - *Management comparat*. Editura Economică, București, 1997
11. Sasaki N. - *Management and Industrial Structure in Japan*, Oxford Pergamon Press, 1990
12. Whitley R. - *Business Systems in East Asia: Firms, Markets and Societis*, London: Sage Publication, 1992

CAPITOLUL 39

SPECIFICUL MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE PE PLAN MONDIAL

39.1. Resursele umane în întreprinderile din SUA

39.1.1. Particularități ale activităților specifice

Reconsiderarea factorului uman

Vreme îndelungată, managementul resurselor umane, în contextul SUA, a reprezentat „*ruda săracă*” a managementului întreprinderilor. Spre exemplu, la Harvard Business School această problemă nu a fost dezvoltată decât mai târziu, fiind mult în urma altor probleme privilegiate ca marketingul, finanțele, sau alte domenii ale managementului. De asemenea, dezvoltarea întreprinderilor, creșterea performanțelor acestora era privită în trecut ca rezultat, aproape în exclusivitate al dotărilor tehnice, al tehnologiilor utilizate, factorul tehnic fiind considerat hotărâtor pentru creșterea productivității muncii și implicat a competitivității întreprinderii.

În ultima perioadă *factorul uman a fost reconsiderat*, poate și ca urmare a unor studii demografice. Ritmul creșterii populației active se va diminua în următorii ani, ceea ce înseamnă că resursele umane devin unul dintre atuurile strategice ale întreprinderilor. Această reconsiderare a forței de muncă în cadrul întreprinderilor americane s-a datorat și costului foarte ridicat al acesteia în raport cu costul forței de muncă din alte țări.

Îmbunătățirea potențialului uman mai degrabă prin angajări

O caracteristică generală a resurselor umane din organizațiile din SUA constă în faptul că, în cazul unei diversificări sau a creării de noi piețe, se *apelează mai degrabă la înlocuirea personalului, decât la formarea lui*, în vederea adaptării la noile cerințe. Apoi, unul dintre obiectivele principale ale întreprinderilor americane, în domeniul resurselor umane, îl reprezintă *motivarea, ca o premisă a creșterii*

eficienței folosirii acestora.

În activitățile specifice funcțiunii de personal, în organizațiile din SUA sunt angajate trei categorii de personal:

- prima care poartă întreaga responsabilitate în acest domeniu este reprezentată de *managementul de nivel superior*, respectiv președintele organizației, care impune un anumit climat de muncă. Acesta împreună cu directorii executivi și în primul rând cu vicepreședintele cu personalul este responsabil pentru fixarea obiectivelor și politicilor în domeniu;
- a doua categorie este reprezentată de *toți managerii* din cadrul organizației, începând cu supraveghetorii, șefii de departamente și alți manageri care pun în practică politica de personal;
- cea de a treia categorie, cu responsabilități în domeniul resurselor umane este reprezentată de *departamentul de resurse umane*, a cărei structură parțială este reprezentată în figura 39.1.

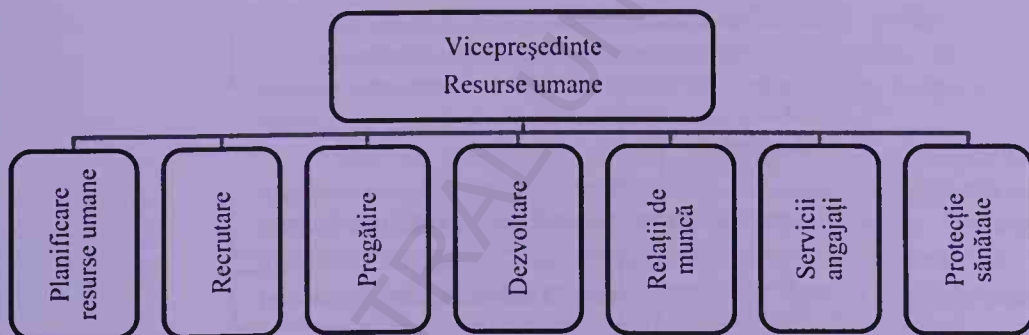


Fig. 39.1. Organigrama parțială a departamentului de resurse umane

Acest departament de resurse umane asigură servicii, sfaturi și uneori control pentru celelalte departamente din cadrul organizației. Șeful acestui departament se consideră membru al managementului de nivel superior, el având un rol activ în procesul de luare a deciziilor de la nivelul organizației și în primul rând în elaborarea strategiei din perspectiva resurselor umane.

Angajarea personalului

Reglementările reduse privind forța de muncă în SUA fac ca *angajările și desfacerile de contract de muncă să fie frecvente și rapide*, atât din inițiativa salariatului, cât și din cea a angajatorilor. Americanii au obiceiul de a-și schimba frecvent locul de muncă și chiar domiciliul, în căutarea de ceva mai bun.

Dacă există o anumită loialitate, aceasta se regăsește la cel care utilizează forța de muncă. Investiția în resursele umane în SUA se axează în principal pe selecția celor mai buni pe care întreprinderea dorește să-i angajeze.

Ca o particularitate a procesului de angajare, pentru întreprinderile din SUA, o reprezintă *autoritatea pe care o au supraveghetorii în a accepta sau a respinge un candidat* recomandat de departamentul de resurse umane, chiar dacă angajările de persona sunt centralizate. O etapizare a procesului de angajare în companiile din SUA este reprezentată în figura 39.2.

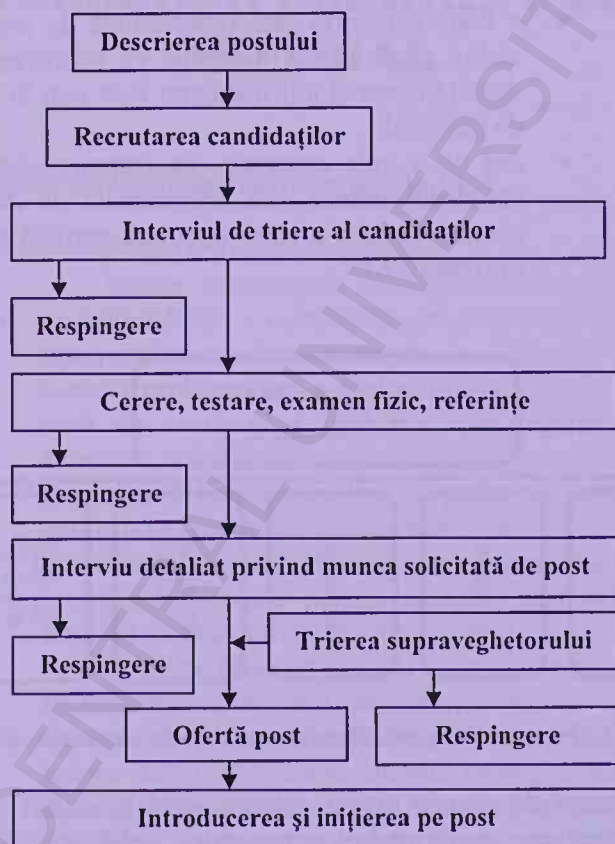


Fig. 39.2. Etapele procesului de angajare

Prima etapă a procesului de angajare constă în precizarea de către supraveghetor a posturilor care în mod real trebuie ocupate, însoțită de o descriere a acestora. După ce acest necesar de personal se trimite la departamentul de resurse umane, începe etapa de recrutare. Sursele de recrutare pot fi reprezentate de angajați calificați care au părăsit întreprinderea, școli, agenții

private de forță de muncă, organizații ale minorităților sau serviciu local al forței de muncă.

Selecția candidaților cuprinde mai multe faze, care constau în interviul inițial de triere, completarea cererii, testarea, examenul fizic, consultarea referințelor și interviul privind specificul muncii ce urmează a fi îndeplinite.

Interviul inițial de triere are ca scop identificarea oportunității folosirii candidatului în funcție de pregătire și de interviul de inteligență al acestuia. Prin formularea cererii, candidatul furnizează informații despre persoana sa, iar testarea măsoară calitățile candidatului în comparație cu ceilalți solicitanți.

Examinarea fizică se realizează pentru candidații considerați cu mari șanse de a ocupa postul și vizează identificarea posibilităților fizice necesare desfășurării activităților în condiții de siguranță atât pentru candidat, cât și pentru colaboratori.

Referințele furnizate de către candidat au menirea de a informa întreprinderea despre activitatea din trecut, precum și despre calitățile morale ale candidatului. Interviul detaliat se face cu scopul de a completa și a corecta informațiile furnizate de către candidat în etapele anterioare. În cazul unei calificări corespunzătoare și al acceptului candidatului pentru post, uneori acesta este utilizat o perioadă de probă, în care supraveghetorul va decide dacă el corespunde exigențelor muncii pe care trebuie să o desfășoare.

După ce candidatul a fost acceptat are loc integrarea acestuia în organizație. Întrucât prima impresie este importantă pentru atitudinea candidatului față de organizație se impune aplicarea unui program de integrare care cuprinde trei elemente:

- departamentul de resurse umane va furniza candidatului informații despre angajați, individual sau în grup;
- supraveghetorul noului angajat îl va informa despre departamentul și postul în care va lucra;
- după primele zile de muncă se va realiza un nou interviu, pentru a se da răspunsuri la unele întrebări care apar. Integrarea trebuie să favorizeze sentimentul de apartenență la organizație.

Aceste etape ale procesului de angajare în întreprinderile din SUA pot fi parcurse integral sau parțial, în funcție de domeniul în care funcționează organizația, de nivelul de calificare al candidaților, de importanța muncii reclamate de posturile ce urmează a fi ocupate etc.

Pregătirea personalului

În SUA nu există o reglementare care să oblige întreprinderile la pregătirea continuă a personalului, ceea ce

determină o mare diversitate de situații în problema pregătirii forței de muncă. Numeroase întreprinderi nu alocă niciun buget pentru pregătire, în timp ce altele, de obicei mai mari, au programe speciale de formare continuă a personalului, care derivă din obiectivele strategice.

În multe situații angajații au nevoie de o pregătire suplimentară pentru munca pe care o desfășoară, pentru care se pot folosi, în general, următoarele forme de pregătire:

- *ucenicia*, folosită pentru activitățile care necesită o perioadă mai lungă de pregătire, în vederea obținerii unor abilități specifice de înalt nivel și presupune ca angajatul să lucreze sub supravegherea unor persoane cu înaltă calificare, uneori în strânsă colaborare cu sindicatele;
- *pregătirea în afara locului de muncă* presupune învățarea unor metode de muncă în condițiile similare locului de muncă, dar în afara departamentului în care va lucra;
- *pregătirea la locul de muncă* presupune ca angajații să fie îndrumați de supraveghetor sau de un instructor special în atelierul sau în biroul în care își desfășoară activitatea cotidiană;
- *pregătirea în școli specializate* prin cursuri ținute în afara întreprinderii, care de obicei precedează pregătirea în cadrul întreprinderii.

Pregătirea personalului reprezintă o sarcină permanentă a managementului întreprinderii, astfel că departamentul de resurse umane va trebui să asigure o pregătire continuă a tuturor angajaților, nu numai a celor noi încadrați. Dar, spre deosebire de alte țări SUA nu se caracterizează prin investiții mari din partea întreprinderilor în pregătirea personalului, poate și datorită fluctuației mari a forței de muncă și a loialității mai reduse față de întreprindere. Organizațiile americane preferă deci să selecteze și să angajeze personal calificat din afară, decât să-i pregătească prin cheltuieli proprii.

Veniturile managerilor

O primă caracteristică a companiilor din SUA constă în faptul că, în general, *mărimea veniturilor tuturor managerilor este puternic influențată de performanțele pe termen scurt și în special de profitul obținut*. Această dependență față de profitul și în general de performanțele pe termen scurt, determină managerii nord-americani să evite de multe ori investițiile pe termen mediu și lung, să diminueze cheltuielile cu cercetarea-dezvoltarea, să diminueze cheltuielile cu întreținerea și repararea utilajelor, să diminueze cheltuielile pentru dezvoltarea resurselor umane.

O altă caracteristică a veniturilor managerilor din cadrul companiilor din SUA constă în faptul că *sunt cele mai mari din lume*. Acest nivel ridicat al veniturilor managerilor, mai ales a celor din marile companii se justifică printr-o foarte bună pregătire în domeniul de specialitate și în domeniul managementului. O pondere foarte mare a managerilor de mari companii din S.U.A. au o pregătire în domeniul managementului sau chiar doctorat în management, aceștia fiind absolvenți ai unor universități de prestigiu, cum este spre exemplu Harvard University.

Un studiu publicat de către Greef Crystal în Nr. 6/1990 al revistei Fortune a scos în evidență faptul că veniturile directorilor de mari companii americane sunt alcătuite din: *salariu, prime, dividende și acțiuni*. Primele trei elemente se stabilesc pe an, iar acțiunile se primesc, de obicei, la trei ani, în tranșe egale anuale, acestea neputând fi vândute mai devreme de cinci ani de la primire.

Din cercetările efectuate pe un eșantion reprezentativ de manageri din cele mai mari întreprinderi americane din domeniul industrial și al serviciilor, Greef Crystal a ajuns la concluzia că mărimea acestor venituri este influențată de o serie de factori, între care: *mărimea companiei, performanțele companiei (măsurate prin volumul câștigurilor investitorilor, prețul mediu al acțiunilor, creșterea vânzărilor și activelor companiei, veniturile medii pe acțiune), intensitatea riscurilor asumate de către companie, vechimea în post a managerilor și amplasarea sediului companiei*. Toți acești factori nu explică însă decât în proporție de aproximativ 45% nivelul veniturilor, de aceea Greef Crystal aprecia că în SUA piața muncii directorilor de mari companii este haotică.

Promovarea personalului

Promovarea reprezintă avansarea angajatului într-un post mai bun, cu mai multe responsabilități, care reclamă calități superioare și asigură un statut mai înalt. În cadrul companiilor din SUA, *promovarea are la bază, într-o ordine a importanței, calitățile, nivelul de pregătire și vechimea personalului*.

Managementul companiilor nord-americane consideră că abilitățile, calitățile și nivelul de pregătire trebuie să constituie factorul determinant în promovare, în timp ce sindicatele consideră vechimea ca bază a procesului de promovare. Dar, plasarea accentului pe vechime în procesul promovării reprezintă, în opinia specialiștilor americani, o restricție pentru responsabilizarea managerilor pentru rezultate. De aceea, vechimea este luată în considerare în promovare, numai atunci când celelalte criterii privind nivelul de pregătire, calitățile a doi sau mai mulți candidați sunt sensibil egale.

Tinerii care se dovedesc superiori unor angajați mai în vârstă vor fi preferați pentru promovare, întrucât aceasta este considerată ca o recompensă pentru cei care își dezvoltă calitățile și care desfășoară o muncă superioară. De asemenea, o altă caracteristică a promovării în organizațiile americane o reprezintă faptul că *promovările se fac atât din interior cât și din afara acestora*. Nu există rețineri în a promova persoane din afara organizației, dacă acestea sunt mai bine pregătite, au avut rezultate superioare în activitatea ce urmează să o desfășoare în noua funcție.

39.1.2. Afacerile și responsabilitatea socială a organizației

Organizația în general constă într-o asociere de două sau mai multe persoane, care desfășoară activități în vederea realizării unor obiective comune. Aceste obiective sunt foarte diferite în funcție de domeniul în care funcționează organizația.

În contextul SUA organizațiile urmăresc îndeplinirea unor obiective diferite, care se pot reprezenta pe trei domenii concentrice, ca în figura 39.3.

Organizația de afaceri urmărește cu prioritate realizarea unor obiective din domeniul economic, dar, în timp, pe parcursul evoluției ei, a început să-și includă printre obiectivele strategice și tactice și unele de natură socială.

Orientarea afacerilor către cele trei domenii reprezentate în figura 39.3. prezintă o anumită evoluție cronologică, pentru întreprinderile din SUA Astfel, primele responsabilități ale întreprinderilor americane s-au manifestat în domeniul economic, al realizării de produse, servicii sau lucrări care făceau obiectul de bază al acestora și prin care satisfăceau anumite nevoi sociale.



Fig. 39.3. Domeniile în care organizațiile din SUA își stabilesc obiective

Deci, primele obiective erau stabilite în domeniul economic, pentru ca mai târziu să se orienteze către protecția mediului și apoi către soluționarea unor probleme sociale de interes general.

**Semnificația
responsabilității
sociale a
organizației**

Orientarea întreprinderilor americane către alte obiective decât cele economice s-a făcut sub presiunea societății, pentru a se implica într-o serie de probleme, cum ar fi:

- stabilirea unor relații corecte cu beneficiarii produselor lor, în sensul unei informări corecte asupra calității, condițiilor de utilizare etc.
- elaborarea unor măsuri prin care să se protejeze mediul înconjurător, chiar dacă astfel de măsuri presupun costuri ridicate ceea ce afectează rentabilitatea și competitivitatea lor;
- practicarea unui comportament nediscriminator pentru toți cei care au legături cu organizația respectivă;
- implicarea organizațiilor în crearea unor condiții mai bune pentru comunitatea în cadrul căreia funcționează;
- funcționarea organizațiilor strict în limitele legilor care guvernează funcționarea comunităților din care fac parte.

Responsabilitatea socială a organizațiilor nord-americane a crescut pe măsură ce în acest context s-au impus elementele de natură socială pe lângă cele de natură economică. Ea presupune realizarea din partea fiecărei organizații a unui autocontrol, pe lângă controlul efectuat asupra activității ei prin prisma pieței, a agențiilor guvernamentale, a sindicatelor și a altor grupuri de interese, privind modul în care organizația îndeplinește anumite obiective de natură socială, pe lângă cele de natură economică ce rezultă în mod firesc din funcționarea eficientă a ei.

Responsabilitatea socială a organizației este reprezentată de „ansamblul obligațiilor organizației față de grupurile din societate, altele decât grupurile care au interese în întreprinderea respectivă (acționari, salariați, sindicate, guvern etc.)”. O astfel de obligație se asumă în mod voluntar, în afara reglementărilor sau a unor forțe coercitive și vizează o sferă mai largă de interese în funcționarea organizației, decât cele referitoare la salariați, acționari sau managerii din cadrul respectivei organizații. De asemenea, responsabilitatea socială presupune o acțiune a organizației din proprie inițiativă și nu o acțiune întreprinsă ca urmare a unor reglementări legale. Dar, atunci când fără a fi constrânsă o organizație acționează pentru protejarea mediului a cetățenilor din proprie inițiativă, aceasta reprezintă un exemplu de responsabilitate socială.

În contextul SUA există două atitudini diferite referitoare

la responsabilitatea socială a organizației, una prin care se respinge această responsabilitate, considerând că obiectivele economice ar fi singurele care constituie rațiunea pentru crearea și funcționarea acesteia și alta care consideră că obiectivele economice pot fi mai bine îndeplinite dacă se au în vedere și cele de natură socială.

Obiecții referitoare la responsabilitatea socială a organizației

Printre *obiecțiile* referitoare la responsabilitatea socială pot fi menționate și următoarele:

- folosirea optimă a resurselor și creșterea interesului acționarilor într-o economie de piață concurențială se realizează numai când se accentuează performanța economică, se urmărește eficiența economică a folosirii resurselor de care dispun organizațiile;
- funcționarea eficientă a organizațiilor se realizează numai atunci când ele se concentrează pe domeniile lor de specialitate, adică fabricarea de produse, prestarea de servicii, în condiții economice;
- obiectivele sociale trebuie să stea în fața altor instituții specializate, nu în fața organizațiilor în care se desfășoară activitate economică;
- responsabilitatea socială a întreprinderii necesită un consum din resursele acționarilor, care nu vor mai fi interesați în investiții, cu toate efectele economice negative asupra societății în ansamblul ei;
- întreprinderea care își manifestă o responsabilitate socială va fi dezavantajată în competiția cu alte întreprinderi.

Argumente pentru o responsabilitate socială a organizației

Între *argumentele* pentru o responsabilitate a organizațiilor se pot enumera și următoarele:

- piața concurențială nu asigură singură o alocare judicioasă a resurselor, de aceea trebuie intervenit și din punct de vedere al unor criterii sociale;
- afacerile nu au numai scopuri economice, ci și de natură socială, ele sunt create pentru a satisface anumite nevoi sociale;
- cele mai eficiente decizii sunt cele care se fundamentează nu numai pe baza unor criterii economice, ci și a unor criterii sociale;
- urmărirea realizării unor obiective de natură socială nu contravine realizării obiectivelor de natură economică;
- costurile ocazionate de realizarea unor obiective de natură socială au menirea de a contribui la crearea unui climat favorabil afacerilor și implicit al realizării obiectivelor de natură economică.

Tendințe în manifestarea responsabilității sociale a organizației

Orientarea organizațiilor către îndeplinirea unor obiective de natură socială este de dată relativ mai recentă. În timp, această responsabilitate socială a organizațiilor americane a căpătat o importanță din ce în ce mai mare și sub influența unor grupuri de presiuni, între care sindicatele au avut un rol important, dar și sub influența importanței acordate relațiilor umane în alte țări.

În îndeplinirea responsabilității sociale a organizațiilor în general și a întreprinderilor productive în special, în contextul SUA s-au manifestat trei *tendințe* principale:

- prima, potrivit căreia *responsabilitatea socială a întreprinderii se îndeplinește datorită condițiilor de competitivitate* dintr-o piață concurențială, întrucât vor realiza profit acele întreprinderi care satisfac mai bine nevoile societății, care deci sunt mai responsabile față de societate;
- potrivit unei alte orientări, *responsabilitatea socială a întreprinderilor se realizează prin intermediul reglementărilor instituite de către guvern*, care constituie limite în care acestea pot să acționeze pentru obținerea profitului, ca scop fundamental al creării și funcționării acestora. Încadrându-se în aceste reglementări întreprinderile vor îndeplini anumite obiective de natură socială;
- o a treia orientare în realizarea responsabilității sociale constă în *acțiunile managerilor acestor întreprinderi*, care în fundamentarea deciziilor lor trebuie să țină seama pe lângă criteriile de natură economică și de alte criterii de natură socială.

Indiferent de modul în care se realizează responsabilitatea socială, aceasta derivă din concluzia la care s-a ajuns că organizația în general și întreprinderea productivă în special, este responsabilă pentru mai multe categorii de grupuri de interese (stakeholders), care sunt reprezentate nu numai de acționari, salariați, consumatori, comunitate, ci și de societate în ansamblul ei.

În virtutea responsabilității sociale, corporațiile americane își intensifică eforturile pentru desfășurarea unor activități care au un impact social, urmărind în acest sens o serie de *obiective*, între care:

- evaluarea activității pe baza performanțelor economice și sociale;
- evaluarea activităților corporației asupra societății;
- orientarea pe termen lung a activității corporației având în vedere și factorii sociali;

- îmbunătățirea imaginii corporației prin întărirea răspunderii sociale.

Din cercetările efectuate s-a constatat că o pondere foarte mare dintre organizațiile din SUA prezintă o anumită formă prin care urmăresc performanța socială în diferite domenii ca ecologia, transparența afacerilor, gradul de implicare al comunității etc. Mai mult de jumătate dintre companiile americane consideră că responsabilitatea socială a lor trebuie să crească în viitor. Pentru aceasta se consideră că este necesar să se treacă la un management al organizațiilor mult mai responsabil și mai sensibil la problemele sociale. Se fac presiuni pentru ca numărul reprezentanților din afara organizației care să participe la conducerea acesteia să crească. O astfel de inițiativă a susținut includerea în conducerea unor întreprinderi a unor așa-ziși „*directori ai interesului public*”, chiar dacă propunerea nu a avut succesul scontat. Astăzi încă se mai discută pe marginea acestor directori publici, dar se pare că în viitor ei vor fi din ce în ce mai mult acceptați.

39.1.3. Etica în managementul organizațiilor din SUA

Caracterizarea contextului SUA printr-o piață concurențială, unde are loc reglarea funcționării economiei, printr-o economie în care se urmărește cu prioritate profitul în urma desfășurării unor activități productive și comerciale, ar putea duce la concluzia că în acest context nu se poate pune problema eticii în afaceri, care ar contrazice toate aceste caracteristici. Cum se poate vorbi de o etică în afaceri, sau în managementul companiilor americane, când au fost și sunt încă numeroase cazuri de corupție care au apărut și au fost dezbătute în presa din SUA.

Manifestări etice ale companiilor americane

Și totuși, mai ales în ultima perioadă, în contextul american se abordează tot mai mult problematica eticii care trebuie să caracterizeze lumea afacerilor și managementul organizațiilor. Aceasta pentru că există tot mai multe situații în care firmele din SUA au acționat în limitele unei etici acceptate în acest context.

Necesitatea unui comportament etic în afaceri a fost pusă cu mult timp în urmă, când Raymond Baumhart⁵⁵¹, în urma unui studiu asupra eticii în afaceri, a supus atenției a peste 1700 de manageri de vârf, cazul unui manager care în mod nejustificat și-a mărit contul propriu de cheltuieli (în SUA managerii dispun de un cont propriu de cheltuieli, care poate fi utilizat pentru orice activități ar putea servi organizației pe care o conduce), cu o anumită sumă. Dintre managerii investigați, peste 85% au considerat că un

⁵⁵¹ Raymond C. Baumhart - *Ethics in Business*, New York: Holt, Rinehart & Winston, 1968.

Necesitatea unui cod etic în afaceri

astfel de comportament este inacceptabil, deoarece acest cont nu reprezintă un supliment la salariul managerului, ca atare respectivul manager nu a procedat în conformitate cu etica.

Mai târziu, Michael Blumenthal a pledat pentru necesitatea unui „*cod al eticii în afaceri*”, lansând o chemare colegilor săi manageri de corporații să dezvolte un cod național de conduită în afaceri, să formeze chiar o asociație profesională, asemănătoare cu cea a medicilor sau avocaților. El susținea că un astfel de cod ar trebui să prevadă o normă sau un standard pentru performanța etică în afaceri.

În urma acestei chemări, mulți manageri au creat și dezvoltat coduri etice de conduită proprii firmelor pe care le conduceau, astfel că peste o pondere foarte mare a marilor companii din SUA au propriul cod de etică, chiar dacă aceste coduri diferă în ceea ce privește problematica ce trebuie supusă unui astfel de cod.

Principii ale unui comportament etic în afaceri

Deși etica în afaceri și implicit în managementul organizațiilor americane reprezintă un concept asupra căruia nu s-a ajuns la o unanimitate de păreri, James O'Toole⁵⁵² a precizat câteva principii care trebuie să stea la baza unui comportament etic, care sunt următoarele:

- *supunerea în fața legii* reprezintă o dovadă a unui comportament etic și a unei responsabilități sociale din partea managementului fiecărei organizații;
- *impunerea și respectarea adevărului* care are menirea de a contribui la creșterea și menținerea încrederii părților interesate;
- *respectul față de semenii*, în general față de fiecare individ în parte reprezintă unul dintre principiile de orientare etică a tuturor indivizilor;
- *tratează pe alții așa cum dorești să fii tratat* poate constitui criteriu de luare a deciziilor în domeniul afacerilor, ceea ce va contribui la accentuarea unui comportament etic în afaceri;
- *să nu faci rău și să nu păgubești pe alții* reprezintă un principiu călăuzitor în afaceri, mai ales pentru cei care nu consideră afacerile ca un joc cu sumă nulă;
- *să-ți folosești competența numai atunci când ai și responsabilitatea* acțiunilor pe care le întreprinzi, este o altă dovadă de comportament etic în afaceri.

⁵⁵² James O'Toole - *Vanguard Management: Redesigning the Corporate Future*, Double day, Garden City, New York, 1985.

Grija organizațiilor față de comunitate

Referitor la legătura dintre etica în managementului organizațiilor și implicit responsabilitatea socială a acestora și rezultatele financiare obținute, cercetările au scos în evidență faptul că întreprinderile americane care au obținut rezultate financiare remarcabile sunt mult mai dispuse să devină mai responsabile pe plan social și să practice un management etic decât celelalte. În schimb, relația inversă nu a putut fi demonstrată, în sensul că nu se poate aprecia că întreprinderile care practică un management etic obțin și performanțe financiare superioare, deși se consideră că prin ajutorarea săracilor, spre exemplu, aceștia pot să devină consumatori prosperi, deci importanți care să stimuleze afacerile.

Ca o particularitate a managementului organizațiilor americane o reprezintă deci această grijă pe care ele prin intermediul managementului lor o au față de comunitate, această responsabilitate socială și management etic. Spre deosebire de acesta, managementul organizațiilor nipone, spre exemplu, are în vedere în primul rând grija față de salariații lor și nu atât de comunitate.

Ca un răspuns la această caracteristică a managementului american sunt importante reduceri de impozite, de taxe pentru acele organizații care desfășoară acțiuni caritabile, care practică un management etic, prin care se are în vedere comunitatea în care respectivele organizații funcționează. Sunt cunoscute în SUA „Echipele implicate în comunitate” (*Community Involvement Teams*), care funcționează în diferite companii, acestea fiind utilizate și în alte țări, în care companiile respective au filiale proprii. Aceste echipe sunt alcătuite din salariați care identifică nevoile comunității în care funcționează, pentru a elabora și dezvolta o serie de programe în vederea îndeplinirii acestor nevoi.

39.1.4. Sindicatele în întreprinderile din SUA

În general motivarea angajaților pentru a deveni membri de sindicat este determinată atât de factori economici, cât și de factori neeconomi. Între principalii factori economici pot fi menționați:

- creșterea salariilor;
- obținerea unor beneficii suplimentare privind pensionarea;
- plata concediilor;
- garantarea locului de muncă.

Între factorii neeconomi pot fi identificați:

- protecția angajaților împotriva unor acțiuni abuzive ale supraveghetorilor;

- reprezentarea angajaților în procesul de luare a deciziilor;
- asigurarea unor posibilități de comunicare cu managementul de nivel superior;
- nevoia de identificare cu un anumit grup.

Cadrul legal de funcționare a sindicatelor în SUA

Raporturile de muncă din contextul SUA sunt reglementate de o serie de legi. Prima lege importantă trecută prin Congres a fost „*Norris-La Guardia*” din 1932, care limita puterea Curții federale de a judeca disputele de muncă. Această lege proteja dreptul de organizare al muncitorilor în sindicate, dreptul la grevă, organizarea de pichete și de a informa publicul asupra disputelor. În plus, această lege interzicea managementului companiei și patronilor de a forța muncitorii să semneze anumite contracte prin care să se oblige angajatul să nu se înscrie în sindicat.

Legea „*Wagner*”, cunoscută și sub denumirea de „*Legea Relațiilor Naționale de Muncă*” din 1935, dădea dreptul angajaților de a se organiza în sindicate și de a realiza înțelegeri cu patronatul, prevedea interzicerea atitudinilor discriminatorii față de angajații care desfășurau activitate sindicală și interzicea sindicatele pe companie.

În 1947 s-a elaborat practic un amendament la Legea Wagner, cunoscut sub denumirea de „*Legea Taft-Hartley*” sau „*Legea Relațiilor Management-Sindicate*”. Această lege preciza că sindicatele nu trebuie să constrângă salariații în alegerea sindicatelor care îi vor reprezenta. De asemenea, sindicatele nu trebuie să afecteze dreptul angajatului de a nu participa la activitățile sindicale, nu pot obliga patronatul să aplice măsuri discriminatorii pentru angajații care nu sunt membri de sindicat, nu pot forța liber-profesioniștii să se afilieze la un sindicat.

În 1959 este trecută prin Congres „*Legea Landrum-Griffin*”, cunoscută și sub denumirea de „*Declarația Management-Sindicate*”. Această lege prevedea ca fiecare sindicat să aibă o anumită structură și anumite reglementări, să garanteze anumite drepturi individuale ale membrilor, să înregistreze activitate financiară proprie.

Organizarea sindicatelor în SUA

O primă caracteristică a sindicatelor din SUA constă în faptul că *sunt organizate pe ramuri și meserii*. Sindicatele pe meserii reunesc membrii care au aceeași ocupație, spre exemplu „*International Brotherhood of Electrical Workers*”, în care sunt cuprinși electricieni din diferite domenii, întreprinderi prelucrătoare, construcții etc. Sindicatele pe ramuri cuprind muncitori din ramura respectivă, spre exemplu „*United Automobile Workers*”, care cuprinde muncitori din industria de

automobile, indiferent de munca pe care o prestează.

Pe lângă aceste forme de organizare, în SUA există și sindicate locale, care țin o legătură mai strânsă cu membrii lor. Aceste sindicate locale își aleg delegați din rândul celor folosiți în întreprindere cu program complet, care să reprezinte membrii în discutarea divergențelor cu managerii din prima linie sau supraveghetorii. Sindicatele locale sunt în general afiliate la sindicatele naționale sau internaționale. Reprezentanți ai sindicatelor naționale asistă sindicatele locale în negocierea contractelor sau revendicărilor. Sindicatele naționale pot ajuta din punct de vedere financiar sindicatele locale pe perioada unor greve care pot avea loc.

Acest sistem organizatoric al sindicatelor din SUA le face puternice, ele reprezentând o forță în relațiile cu managementul companiilor. În general, managementul unei întreprinderi ajunge la anumite înțelegeri cu sindicatul asupra condițiilor de muncă, ceea ce va fi consemnat într-un contract (convenție), cu valabilitate de doi sau trei ani. Un prim element al unui astfel de contract îl reprezintă recunoașterea din partea managementului a sindicatului salariaților. Înțelegerea se realizează între cei care utilizează salariații, care poate fi o întreprindere sau pot fi mai multe întreprinderi și angajații care fac obiectul contractului.

În unele cazuri, contractele încheiate între management și sindicate pot conține o clauză, care să condiționeze declanșarea grevei – ca formă de protest a sindicatelor – de nesoluționarea revendicărilor. Această clauză prevăzută în contractele dintre management și sindicate, prin care se prevede interzicerea declanșării grevelor pe perioada convenției, reprezintă o altă particularitate a sindicatelor din SUA. Negocierea dintre management și sindicate făcându-se la un interval de trei ani, face ca în această perioadă să existe o oarecare liniște, dar în preajma negocierilor să apară numeroase forme de protest.

Practic, rolul sindicatelor în contextul din SUA este foarte mare în aceste perioade de negociere, această particularitate diferențiind sindicatele americane de cele din țările europene care desfășoară o activitate cu intensitate aproape constantă.

Sindicatele din SUA au cunoscut o anumită evoluție în timp din punctul de vedere al numărului membrilor, în funcție de o serie de factori de natură economică, politică și socială.

O influență importantă asupra sindicatelor din SUA a avut-o apariția în diferite domenii, ca transporturi, energie, comunicații, a unor forme care nu aveau membri de sindicat. Apoi, reducerea numărului de locuri de muncă din activitatea direct productivă –

așa-zisele „gulere albastre” – ca urmare a automatizării, cibernetizării și creșterea locurilor de muncă în cadrul întreprinderilor mici sau în industrii de vârf, în care există o serie de dificultăți să se organizeze un sindicat, a condus de asemenea la reducerea numărului de membri de sindicat. În aceste condiții, membrii de sindicat din SUA s-au redus ca pondere în total salariați.

39.1.5. Pregătirea managerilor în SUA

Întreaga societate americană este percepută ca o mare piață, unde se schimbă talentele la fel cum se schimbă bunurile și serviciile, ceea ce a făcut ca americanii să-și dezvolte un al șaselea simț, acela pentru afaceri. Americanii cresc cu ideea de a reuși în afaceri, astfel că un manager sau un om de afaceri sunt atât de bine văzuți, încât pot deveni eroi naționali, ca celebrul Iaccoca, salvatorul firmei Chrysler.

Pregătirea în domeniul managementului se realizează în primul rând în școală, după care în cadrul întreprinderii, înainte sau după angajare, managerii participă la diferite programe speciale de pregătire. Aceasta se realizează pe fondul unei pregătiri generale asigurate de sistemul de învățământ, pentru care americanii își exprimă îngrijorarea pentru că, în opinia lor, un mare număr de studenți sunt incapabili să localizeze SUA pe o hartă sau să ortografieze corect unele cuvinte.

Cu toate acestea, SUA rămân alături de Japonia, țara unde se pregătește cel mai mare număr de oameni pe o perioadă foarte îndelungată. Aproape jumătate din cei care obțin bacalaureatul urmează studiile superioare, fie timp de patru ani, după care obțin o „licență”, fie timp de doi ani, după care obțin o diplomă de sfârșit de studii (associate degree). În primii doi ani de studiu se predau mai multe discipline generale, specializarea realizându-se în ultimii doi ani. O pondere însemnată dintre cei care au urmat studiile de patru ani s-au specializat în management și dacă toți aceștia au urmat o carieră în domeniul managementului se poate spune că două treimi dintre tinerii manageri au studiat managementul în cadrul unei universități.

Noțiunea de manager în SUA

Noțiunea de „manager” în SUA nu are o definiție riguroasă, ea poate fi înlocuită cu cea de „conducător” sau „administrator”. Termenul de manager acoperă un mare număr de roluri: *colaborator specializat, responsabil de proiect, responsabil funcțional, generalist, întreprinzător sau consultant*.

Bucurându-se de o mare apreciere și reputație, precum și de o bună remunerare, managerul american a făcut obiectul multor studii și sondaje. Un urma unui astfel de sondaj referitor la profilul managerului american, s-a ajuns la concluzia că managerul american se caracterizează prin:

- *integritate*, ca o primă calitate de a reuși în afaceri;
- *îndoiala asupra performanțelor*;
- *simțul responsabilității*.

El nu acordă importanță flatărilor, dar consideră că o bună cultură generală poate să-l ajute în carieră. Este convins că

factorul esențial în reușită este *munca*, dar *ambitiția* și *șansa* îl pot ajuta. Majoritatea managerilor care au devenit generaliști au debutat ca specialiști în finanțe sau contabilitate.

În ultima perioadă, vârsta medie a managerilor a scăzut, veniturile lor au crescut, au din ce în ce vacanțe mai scurte și sunt mai ambițioși. Se consideră că în viitor managerii vor fi mai tineri, femeile vor ocupa o pondere mai mare în rândul managerilor, că vor fi mai instruiți și că numărul celor care vor schimba întreprinderea va fi mai mare.

Dacă ar trebui să se facă un „portret” al managerului american, acesta s-ar caracteriza prin faptul că *are simțul afacerii, câștigă primii săi bani în adolescență, își finanțează în parte studiile* lucrând cu jumătate de normă, făcând din pregătirea sa o investiție personală. Diploma universitară este considerată de către managerul american ca un punct de plecare indispensabil, pe care va avea tendința de a o completa, mai ales printr-o pregătire în domeniul afacerilor. El muncește mult, câștigă bine și nu ezită să-și schimbe locul de muncă în căutarea de oportunități.

Pregătirea individuală

Pregătirea individuală are ca scop obținerea unei diplome în domeniul afacerilor și managementului, care în SUA grupează o mare varietate de licențe.

Cele mai întâlnite diplome în afaceri sunt „*major*” și MBA care de fapt este cea mai căutată calificare profesională după licență. Dar, eticheta MBA se aplică unui mare număr de domenii, astfel că este foarte dificil să se cunoască numărul exact de diplome MBA, majoritatea diplomelor corespund unui an de studii sau echivalentul în timp parțial.

Această diplomă MBA reprezintă o încununare a celor patru ani de studii pentru licență, printr-un al cincilea an de specializare. Dar, există și o anumită ierarhizare a acestor diplome, în funcție de universitatea la care s-a obținut. Cele mai prestigioase zece diplome sunt obținute în instituții private cum sunt Harvard, Stanford, Wharton sau Chicago. Cert este că o diplomă MBA reprezintă scopul pentru mulți tineri americani talentați. Atâta timp cât, pe de o parte candidații la o diplomă universitară, iar pe de altă parte societățile care îi angajează bat la porțile acestor institute de învățământ superior, aceste institute nu vor căuta să schimbe nimic, considerând că ceea ce fac este bine.

Dar, anumite școli sunt criticate pe cel puțin două considerente, și anume:

- că neglijează anumite aspecte privind managementul, între care problematica legată de competențele oamenilor,

problemele internaționale, în favoarea altor discipline cum sunt analiza financiară sau marketingul;

- că încurajează atitudinile negative, cum este, spre exemplu, raționamentul pe termen scurt.

În opinia unor specialiști, în cadrul acestor școli se pune accentul pe interpretarea practicii din cadrul întreprinderilor și se neglijează cercetările teoretice care să permită o creștere a eficienței activităților desfășurate. Discipline tradiționale, cum sunt istoria, filosofia, etica etc., care ar da managementului comparat internațional din zilele noastre repere importante, într-o lume tot mai complexă și în permanentă schimbare, sunt neglijate în cadrul acestor școli.

O altă critică se referă la structura cursurilor, în sensul că durata cursurilor de după licență este prea lungă, având în vedere că mai mult de jumătate dintre cei care posedă un MBA au și o diplomă „major” în afaceri. Se consideră că în viitor o diplomă MBA va trebui să se obțină într-o perioadă mult mai scurtă, să se realizeze o specializare mai accentuată de către cei care au o diplomă în afaceri și o experiență profesională. Este prevăzut chiar un doctorat în afaceri pentru specialiștii de nivel superior și pentru consultanții care doresc să rămână în topul specialiștilor din domeniu.

Toate aceste critici însă, par să nu afecteze sistemul de pregătire tradițional. Oamenii de afaceri americani având încredere în cifrele care reflectă orientarea tinerilor către acest tip de pregătire. Dar întreprinderile se pare că se orientează tot mai mult spre dezvoltarea unor cursuri proprii de pregătire în domeniul managementului.

Pregătire în întreprindere

În SUA pregătirea managerilor în cadrul întreprinderilor a luat o mare amploare, investindu-se sume anuale importante în centre proprii de pregătire pentru o completare a pregătirii individuale realizate în cadrul universităților, de către fiecare persoană, care dorește să facă o carieră în afaceri.

Un exemplu reprezentativ de un astfel de centru îl reprezintă *Centrul de Pregătire în Întreprindere de la Western General Electric*, cu 40 de hectare de teren, camere spațioase, bucătărie impecabilă și o infrastructură sportivă pe măsură. Dar, formarea în cadrul întreprinderii nu se limitează la aceste adevărate campusuri universitare, întreprinderile comandând o serie de programe la diferite universități, dezvoltând propriile cursuri pentru care pot plăti un consultant sau finanțând inițiative de formare individuală.

În ceea ce privește conținutul programelor de pregătire,

acestea pot să cuprindă: *studii tehnice și științifice pe diferite niveluri, gestiunea resurselor umane, gestiune financiară, management operațional, strategia întreprinderii etc.*

Se apreciază că în contextul SUA formare personalului în general și a managerilor în special este benefică și pentru individ, care poate să-și îmbunătățească atât veniturile, cât și statutul, dar și pentru firmă, care poate utiliza un personal mult mai bine pregătit, realizând o productivitate superioară și o calitate mai bună a produselor.

Întreprinderile din SUA asigură pregătirea personalului atât prin programe în afara întreprinderii, cât și prin programe în interiorul acesteia. *Programele exterioare întreprinderii* se desfășoară în școli și universități specializate unde sunt trimiși angajații pentru ridicarea nivelului de pregătire. Aceste stagii asigurau titularilor de MBA, fie o completare a unor lacune din pregătirea inițială, fie o reîmprospătare a cunoștințelor în domeniile de specialitate.

Programele din interiorul întreprinderii vin să completeze formarea personalului prin programe exterioare. Prin prisma acestor programe, întreprinderile americane nu se disting foarte mult de cele din alte țări, decât prin maniera în care se încearcă să se păstreze în cadrul întreprinderii ambianța universitară. Dacă în întreprinderile din alte țări se constituie „*centre de formare*” în întreprinderile americane acestea poartă denumirea de „*universități de întreprindere*”, „*institute*” sau „*colegii*”. Aceste „*campusuri de întreprindere*” au proprii lor profesori și profesori asociați, de cele mai multe ori împrumutați de la institutele de specialitate, și angajați cu normă redusă. Campusurile de întreprindere reprezintă preocuparea întreprinderilor americane pentru formarea personalului lor și în special a managerilor.

39.2. Resursele umane în întreprinderile japoneze

39.2.1. Considerente generale privind resursele umane

Analiza resurselor umane în general, dar și în cadrul întreprinderilor japoneze, este necesar să se facă prin prisma factorilor economici, instituționali și educaționali.

Modele de management al resurselor umane

Din punctul de vedere *economic* trebuie reliefată influența investițiilor în pregătirea personalului asupra creșterii economice și asupra veniturilor organizației. În acest sens, este necesar să se răspundă la întrebarea „*Cine câștigă în urma investiției în pregătirea personalului ?*”, întreprinderea care face investiția sau cei care beneficiază de aceasta? Motivația pentru a face investiții în pregătirea personalului rezidă în folosirea

acestui o perioadă cât mai mare de timp în cadrul organizației (în cazul întreprinderilor japoneze prin angajarea pe viață) și în avantajele economice concretizate într-o productivitate a muncii ridicată și costuri reduse. Riscul unei astfel de investiții este reprezentat de mobilitatea personalului, care în întreprinderile japoneze este însă redusă față de întreprinderile occidentale.

Factorii instituționali pot fi interni, care se concretizează în reglementările care guvernează relațiile dintre angajați și managementul firmei, politicile firmei în domeniul pregătirii personalului, sau factori externi, concretizați în cererea și oferta de pe piața forței de muncă. Problema care se ridică pentru întreprinderi se referă la modalitatea în care se poate asigura o structură adecvată a forței de muncă, prin pregătirea personalului din interiorul întreprinderii, sau prin angajarea personalului gata pregătit din afara întreprinderii. Pentru ambele modalități există atât avantaje cât și dezavantaje.

Factorii educaționali vizează relațiile dintre caracteristicile posturilor (natura sarcinilor, performanțe etc.), caracteristicile personale (nivel de pregătire, nevoia de autorealizare etc.) și experiență. Aceste trei categorii de factori conduc la două modele tip pentru managementul resurselor umane, ale căror particularități sunt prezentate în tabelul 39.1.

Tabelul 39.1.

MODELE DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE		
	Tipul A : S.U.A.	Tipul B : Japonia
<i>Factori economici</i>	Investiții reduse în pregătire	Investiții mari în pregătire
	Pregătire specializată	Pregătire de generaliști
	Evaluare formalizată	Evaluare informală
<i>Factori instituționali</i>	Accentul pe angajarea din afară	Accentul pe pregătirea personalului din interior
	Folosirea pe termen scurt	Folosirea pe termen lung
	Cariere specializate	Generaliști
<i>Factori educaționali</i>	Descrierea explicită a postului	Îmbogățirea postului
	Accentul pus pe contract	Accentul pus pe integrare
	Sarcini individualizate	Munca în grup

În ciuda aparențelor date de omogenitatea culturală, utilizarea forței de muncă în contextul japonez nu prezintă o atât de mare omogenitate, ea diferențiindu-se în funcție de ramură, de mărimea întreprinderii și chiar de zona geografică. Cu toate acestea, există caracteristici care permit o anumită generalizare privind managementul resurselor umane în cadrul întreprinderilor japoneze.

Structurarea forței de muncă după nivel de pregătire

O primă caracteristică se referă la faptul că încă din perioada în care Japonia era mai puțin industrializată *s-a realizat o anumită structurare a forței de muncă, în funcție de nivelul de pregătire și de calitățile necesare pentru realizarea diferitelor lucrări*. Spre exemplu, în Japonia, spre deosebire de multe țări occidentale în care muncile care cer o calificare mai redusă sunt în general efectuate de către emigranți, o parte mare din forța de muncă autohtonă este ocupată cu activități care presupun o pregătire mai redusă.

Considerarea de către unii specialiști din alte țări, a forței de muncă japoneze ca fiind foarte docilă, fără pretenții mari privind recompensele și condițiile de muncă, reprezintă un punct de vedere greșit, întrucât nu se iau în considerare numeroasele reforme care au avut loc după cel de-Al Doilea Război Mondial în domeniul legislației muncii. În urma acestor reforme sindicatele au câștigat pentru membrii lor drepturi nu numai prin prisma condițiilor de muncă și a nivelului de salarizare, ci și al participării salariaților la procesul de management și la procesul de luare a deciziilor.

Cheltuielile cu forța de muncă sunt considerate fixe

Diferențele care apar între modul în care sunt abordate resursele umane în întreprinderile japoneze, spre deosebire de cele din majoritatea țărilor occidentale, apar din concepția managerilor privind adaptarea la condițiile de mediu. Se cunoaște faptul că în general managerii dispun de două mecanisme de adaptare la condițiile de mediu, reprezentate de forța de muncă și de tehnologiile utilizate. Spre deosebire de întreprinderile din țările din Vest, *întreprinderile japoneze nu folosesc angajările și concedierile de personal ca un mijloc de adaptare la eventualele creșteri sau diminuări ale producției impuse de schimbările care au loc pe piață*. Pe termen scurt, se poate spune că *forța de muncă nu generează costuri variabile, ci costuri fixe*. Ca urmare a protecției de care se bucură forța de muncă în Japonia, *selecția personalului reprezintă un punct slab al întreprinderii japoneze*.

Investițiile în personal sunt pe termen lung

În întreprinderile japoneze, *forța de muncă este considerată ca oricare altă resursă, de aceea investițiile în pregătirea personalului sunt considerate ca investiții pe termen lung*. Mobilitatea redusă a personalului în contextul japonez și, implicit utilizarea acestuia o perioadă îndelungată în cadrul întreprinderilor permite o mai bună corelare a nivelului de salarizare cu vechimea în muncă. Nivelul mai redus al salariilor care se plătesc tinerilor reprezintă o particularitate a modelului japonez al managementului resurselor umane, dar, în ultima

perioadă aceasta pierde tot mai mult teren sub presiunea tinerilor și a influenței practicilor manageriale din alte țări.

Un alt aspect specific pentru întreprinderile japoneze, în domeniul resurselor umane, îl reprezintă faptul că utilizarea personalului nu intră în conflict cu folosirea tehnologiilor, în sensul că apelarea la tehnologii performante nu reprezintă un pericol de concediere a angajaților. *În concepția japonezilor utilizarea unor tehnologii care conduc la creșterea productivității muncii asigură o creștere a numărului de locuri de muncă și nu o diminuare a acestuia.* Toate aceste particularități au condus la practici manageriale diferite în întreprinderile japoneze în domeniul resurselor umane.

Deși este greu de definit, în Japonia există o „*conomie duală*”, prin diferențele care există pe piață între întreprinderile mari și întreprinderile mici și mijlocii, inclusiv în ceea ce privește resursele umane. Trebuie menționat de la început că particularitățile managementului resurselor umane în Japonia este reprezentativ pentru categoria întreprinderilor mari. În industria prelucrătoare, dualismul ia forma unei separații care poate fi prezentată succint ca în tabelul 39.2.

Tabelul 39.2.

Firmă „modernă”	Firmă „tradițională”
• Este mai mare • Capitalul pe cap de salariat este mai mare • Structură corporatistă birocratică • Are un sindicat și o structură salarială legiferată • Există multe contracte de muncă în afară, la firmele mici • Are departament de cercetare • Productivitatea muncii este mai mare • Salariile sunt mai mari • Este redusă fluctuația forței de muncă	• Este mai mică • Capitalul pe cap de salariat este mai redus • Structura organizatorică are mai multe elemente informale • Nu are sindicat; salariile rezultă din negocierile individuale • Sunt dependente, adesea, de subcontractele de la firmele mari • Productivitatea muncii este mai scăzută • Salariile sunt mai mici • Fluctuația personalului este accentuată

39.2.2. Sistemul de angajare pe viață

Un model de recrutare, de instruire, de remunerare și de promovare tipic japonez presupune o forță de muncă suficient de mare, de aceea întreprinderile mici nu sunt reprezentative pentru sistemul nipon al managementului resurselor umane în general și pentru sistemul de angajare în special.

Structura personalului întreprinderii

Până când Japonia a avut un surplus de forță de muncă se părea că dualismul va reprezenta o caracteristică permanentă a industriei prelucrătoare nipone. Marile întreprinderi, oferind

condiții de muncă superioare, perspective mai bune și salarii mai mari, puteau să aleagă pe cine doreau de pe piața muncii. Cei care eșuau în competiția pentru un loc de muncă în întreprinderile mari, urmau să populeze întreprinderile mici.

În această perioadă s-a practicat de către întreprinderile mari „angajarea pe viață”⁵⁵³, ca una dintre cele mai cunoscute și comentate caracteristici ale managementului nipon. Dar, de acest sistem nu beneficiază decât o mică parte a salariaților japonezi (între 25 și 40%), firmele prelucrătoare situându-se în partea superioară a intervalului. Apoi, de angajarea pe viață nu beneficiază decât bărbații, femeile și muncitorii necalificați nu fac parte din această categorie. De fapt, personalul unei întreprinderi nipone se împarte, în general, în trei categorii:

- *personal permanent*, care de obicei este angajat pe viață și este alcătuit din specialiștii care formează elita companiei;
- *personal semipermanent*, care este format din persoanele recrutate pentru a lucra experimental în cadrul companiei;
- *muncitorii temporari (sezonieri)* care sunt angajați pentru un interval de timp determinat, în vederea efectuării diferitelor activități sezoniere.

Angajarea pe viață presupune din partea muncitorilor să fie capabili să lucreze în întreprindere permanent, să dorească acest lucru, contând pe obținerea unor câștiguri bune prin muncă permanentă în aceeași întreprindere, iar din partea patronatului, presupune asigurarea angajaților permanenți un salariu și o grijă pentru salariați și familiile lor. Dacă patronul nu se comportă astfel, se consideră o abatere gravă de la normele de conduită sociale, ceea ce se va reflecta în scăderea masivă a moralului angajaților, într-o rezistență a sindicatului, în presiuni făcute din partea agențiilor guvernamentale și din partea opiniei publice din comunitatea respectivă.

Avantaje ale angajării pe viață

Acest sistem are numeroase *avantaje*, între care:

- creează premisele pentru o bună pregătire a forței de muncă, datorită faptului că întreprinderea este dispusă să aloce sume importante de bani pentru formare și ridicarea nivelului de calificare, întrucât are certitudinea folosirii îndelungate a personalului;
- conduce la o mai bună folosire a timpului de muncă al personalului datorită atașamentului acestuia față de obiectivele întreprinderii;

⁵⁵³ Ronald Dore - *Întreprinderea britanică. Întreprinderea Japoneză. Originile diversității la nivel național în sfera relațiilor industriale*. Editura tehnică, Chișinău, 1998, ISBN 9975-910-48-3

Dezavantaje ale angajării pe viață

- permite o stabilirea mai judicioasă a evoluției nivelului salariului în timp, datorită disponibilității acestuia de a accepta la începutul carierei salarii mai mici, fiind convinși că în timp câștigurile lor vor crește;
- conduce la crearea unui climat favorabil în muncă, dominat de armonie și cooperare.

Dar, acest sistem de angajare pe viață prezintă și o serie de *dezavantaje*, între care cele mai importante sunt următoarele:

- dificultăți în asigurarea întreprinderii cu personal calificat, din cauza rigidității în angajarea acestuia din afara întreprinderii, sursa principală fiind persoanele calificate în interior;
- insuficienta stimulare a personalului pentru ridicarea nivelului de calificare și pregătire în general, datorită siguranței pe care acesta o are privind păstrarea locului de muncă;
- costurile ridicate cu forța de muncă, mai ales în unele perioade de diminuare a activității, ca urmare a schimbărilor din mediul intern și extern al întreprinderii;
- presiuni ale personalului pentru lărgirea sferei activităților desfășurate în cadrul întreprinderii, pentru menținerea întregului număr de personal, cu efecte negative asupra eficienței.

În contextul japonez se manifestă preferința pentru forța de muncă proaspătă, obținută direct de pe băncile școlii. Raportul anual asupra pieței forței de muncă al Ministerului Muncii Nipon prezintă două categorii de personal, una legată de cererea și oferta de diferite grade a acelor care absolvec școala, iar cealaltă, de piața „carierelor obișnuite”. Puține persoane se mută de la o întreprindere la alta, iar în ultima perioadă s-a redus și numărul muncitorilor temporari.

Tendința de creștere a mobilității și de dezintegrare a sistemului angajării pe viață⁵⁵⁴

Mulți specialiști consideră însă că mobilitatea, și în special mobilitatea între firmele mari se va accentua, iar *sistemul angajării pe viață* va deveni prima dintre particularitățile managementului nipon care se va dezintegra. Între argumentele care stau la baza acestei presupuneri pot fi menționate următoarele:

- diminuarea ofertei de forță de muncă conduce la dificultăți ale întreprinderilor mari de a-și acoperi necesitățile numai din rândul absolvenților unor școli, ceea ce va determina orientarea către angajarea de

⁵⁵⁴ Ronald Dore - *Întreprinderea britanică. Întreprinderea Japoneză. Originile diversității la nivel național în sfera relațiilor industriale*. Editura tehnică, Chișinău, 1998, ISBN 9975-910-48-3

personal din alte întreprinderi;

- scăderea diferențelor dintre salariile din întreprinderile mari și cele mici, face posibilă părăsirea întreprinderilor mari, deci o fluctuație mai mare a personalului;
- reducerea forței de muncă provoacă patronatul să atragă personal calificat de la alți patroni;
- accesul mai greu la muncitorii sezonieri, tot ca urmare a reducerii forței de muncă, determină o motivație mai puternică pentru managementul întreprinderilor de a-și regla necesarul de forță de muncă prin concedieri și angajări;
- accelerarea progresului tehnic va conduce la diminuarea calificărilor care necesită instruire îndelungată, ceea ce va determina o creștere a posibilităților de înlocuire a personalului și implicit apelul la forța de muncă din alte întreprinderi;
- schimbările în sistemul educațional și în general din cadrul societății nipone a făcut posibilă apariția unor indivizi cu un comportament mai individualist și mai puțin dispuși pentru o loialitate față de întreprindere.

În Japonia au apărut numeroase publicații în care se trata „cum să faci să avansezi mai rapid”, cum este cartea intitulată „Schimbă-ți locul de muncă !”. O investigație realizată în Tokyo a scos în evidență faptul că noii intrați care doreau să-și facă o carieră în cadrul unei organizații, având vârsta sub 25 de ani, au început să beneficieze de salarii mai mari decât colegii lor, care lucrau în organizație de când au terminat școala. Un exemplu este firma Hitachi, care și-a recrutat un număr de tehnicieni, absolvenți de școli tehnice, din cadrul unor firme de calculatoare mai mici.

Mobilitatea personalului crește, în întreprinderile japoneze, în rândul tineretului, pe măsură ce se înaintază în vârstă mobilitatea scade, ceea ce ar conduce la concluzia că „angajarea pe viață” în Japonia, ar urma mult mai târziu, după numeroase căutări, până la o fixare definitivă într-o anumită întreprindere. De asemenea, liberalizarea capitalului și creșterea numărului de firme străine implantate în Japonia, cu diferite practici de angajare, vor contribui la accelerarea acestei tendințe de creștere a mobilității personalului și de diminuare a angajării pe viață.

39.2.3. Integrarea noilor angajați

Selecția personalului

Selecția personalului în cadrul firmelor nipone este făcută în totalitate de șeful Biroului Personal, deși cotele diferitelor specializări sunt stabilite prin consultări cu diferite sectoare. În

ceea ce privește absolvenții de universități, birourile de plasament ale acestora sunt contactate și invitate să recomande un anumit număr de studenți care să facă față unei examinări de intrare în cadrul companiei, examinare care cuprinde de obicei *teste de specialitate, teste de personalitate și test de limba engleză*, pentru cei care nu lucrează în domeniul tehnologic. Cei care trec acest examen sunt supuși unui interviu, după care urmează ultimul pas al selecției reprezentat de o cercetare cu caracter personal, care reprezintă o metodă mai completă decât scrisorile de recomandare cerute candidaților din țările occidentale.

Componentele sistemului de integrare

În primele două luni ale angajării lor, *aprilie și mai*, noii angajați intră într-un „sistem de integrare”, care cuprinde mai multe componente, între care:

- *educația spirituală*, care pornește de la premisa că buna funcționare a grupului este afectată de caracterul persoanelor care-l compun, deci, este necesară „o domesticire a caracterului”, care se poate realiza prin exerciții de meditație ZEN, vizite la baze militare pentru a aminti de curajul și devotamentul dovedit de „kamikaze” în război, sau educația într-un centru special, în care tinerii angajați se vor confrunta cu situații diferite, inedite, care vor ajuta la formarea lor;

- *integrarea propriu-zisă*, care presupune din partea tinerilor angajați vizite la fabricile companiei, lecturi cu privire la structura organizatorică și la istoria companiei, precum și câteva lecturi mai de profunzime, legate de știința managementului și ingineria tehnologică, turul întreprinderii prin care se urmărește socializarea în cadrul comunității companiei, cunoașterea din partea tinerilor a istoriei întregii companii și a unităților de producție distincte;

- *stabilirea „oyabun-ului”*, a nașului, tutorelui, pentru fiecare nou angajat, care îl va ajuta să înțeleagă mai bine cultura organizației respective, strategia organizației și care îl va îndruma pe tot parcursul inițierii în specificul companiei.

Modalități de formare a caracterului la personalul angajat⁵⁵⁵

Toate aceste etape ale procesului de integrare al noilor angajați reprezintă și instrumente în procesul cizelării caracterului și formării perspectivei personale. Pentru aceleași scopuri educaționale în cadrul firmei Hitachi a fost adoptat, încă din 1959, „*Spiritul călăuzitor al firmei Hitachi*”, din care cităm mai jos unul dintre principii:

„*Principiul primordial al firmei noastre este „sinceritatea”. Aceasta reprezintă, mai presus de orice altceva, fundamentul reputației companiei noastre. Compania noastră deține poziția pe*

⁵⁵⁵ Ronald Dore - *Întreprinderea britanică. Întreprinderea Japoneză. Originile diversității la nivel național în sfera relațiilor industriale*. Editura tehnică, Chișinău, 1998, ISBN 9975-910-48-3

care o deține, datorită eforturilor neobosite dedicate fiecărui aspect tehnologic și de conducere – cu sinceritate izvorâtă din inimă. Această esență puternică ce ne permite, oricât de accelerat ar fi progresul tehnologic, să producem bunuri de înaltă calitate și astfel să promovăm bunăstarea societății, nu este alta decât sinceritatea. A nu-i înșela pe alții și a nu ne înșela pe noi înșine, a acționa întotdeauna cu sinceritate izvorâtă din inimă și din minte – acestea sunt principiile morale fundamentale cărora li se supun toți angajații noștri”.

Atașamentul angajaților față de compania în care lucrează se cultivă încă din perioada angajării și integrării, prin diferite modalități specifice. Faptul că firmele au innuri, pe care mulți dintre cei care au posturi în secțiile de producție le cântă, mai ales la agapele colegiale, unde se servește câte un pahar împreună cu bătrânii, dovedește grija întreprinderilor japoneze pentru integrarea salariaților lor în colectivitatea din care fac parte. Iată mai jos un fragment din „Imnul firmei Hitachi”:

“Peste dealuri și peste văi, totul ne cheamă și totul ne răspunde.

Suntem uniți și ale noastre visuri avem,

Noi suntem oamenii Hitachi, treji și-ntotdeauna gata oriunde

Să îmbunătățim starea de confort a celorlalți

Mare este mândria noastră pentru produsele noastre, pentru casă toate

Capacitățile noastre sunt bine rafinate și cultivate.

Cu o sinceritate care penetrează oțelul neconținut noi muncim.

Obstacolele noi le depășim, călcând chiar și pe calea cea-nspinată,

Siritul Hitachi ne poartă înainte,

Conștiinți de onoarea rasei noastre.

Noi suntem deja bine-cunoscuți în toată lumea „cei de la Hitachi”.

.....

În cadrul multor întreprinderi se țin *cursuri introductive* astfel gândite încât să obțină o condiționare absolută a individului care, ulterior, va lăcrima întotdeauna, la orice menționare, chiar și doar în treacăt, a câtorva dintre cele mai faimoase momente din istoria firmei lor.

După ce se termină primul curs cu caracter general, noii absolvenți pleacă pe la fabricile lor unde fuseseră inițial repartizați, unde urmează diferite perioade de instruire, spre exemplu, în domeniul calculatoarelor, apoi câteva luni de rotație pe posturi în cadrul întreprinderii, iar pentru manageri, pentru completarea celor doi ani de pregătire, deși numiți în munci productive ei sunt considerați ucenici. Numai după ce vor prezenta unui grup de studiu al managerilor din întreprindere un document formal, care atestă „*absolvirea*”, vor fi încadrați în cea mai de jos muncă de conducere, cea de „*planificator de producție*”.

În general, pe perioada celor doi ani de practică, se urmărea ca absolvenții de facultăți netehnice să fie puși într-o poziție relativ umilă de aservire în atelierele productive, dar mai recent strategia s-a schimbat. Cei mai mulți dintre managerii fără o pregătire tehnică vor petrece cei mai mulți ani din perioada de formare și de probă în departamentele de contabilitate, iar un absolvent de facultate tehnică își va petrece cea mai mare perioadă de pregătire făcând pe maestrul. Managerii cu vechime care au conceput un astfel de program la firma Hitachi, au avut în minte că au avansat pe o cale dificilă și că aceasta le-a făcut bine.

39.2.4. Salarizarea în întreprinderile nipone

Veniturile în cadrul întreprinderilor nipone se stabilesc în funcție de pregătire și vechimea în muncă. Toată lumea este plătită lunar, venitul bănesc al fiecăruia este numit în mod oficial „*kyūyo*”, cu semnificația de remunerare, deși potrivit tradiției sindicale salariul (*chingin*), reprezintă ceea ce negocierea sindicatului are în vedere în mod oficial. „Gulerele albe” numesc venitul pe care-l primesc „*kyūryo*”.

Particularități ale veniturilor în întreprin- derile nipone

O primă caracteristică a salarizării în cadrul întreprinderilor nipone constă în faptul că diferențele salariale dintre cei cu pregătire superioară și cei cu pregătire medie sunt mici, criteriul determinant o bună perioadă de timp a fost vechimea în muncă. Angajații companiilor japoneze beneficiază pe lângă salarii de numeroase suplimentări, între care cea mai reprezentativă sunt *primele* (bonus-urile), apoi diferite *sporuri* pentru muncă grea, pentru muncă periculoasă, pentru ore suplimentare etc. De asemenea se primesc suplimentări ale veniturilor în funcție de situația familială, *împrumuturi cu dobândă redusă* și *dobânzi mai mari pentru sumele investite în companie*.

Managerii dispun de un *buget de cheltuieli*, care se stabilește anual, în mod diferit de la o întreprindere la alta și de la un post de conducere la altul, în funcție de modul de utilizare al respectivului

fond în folosul companiei. Bugetul de cheltuieli este confidențial, poate fi mărit după necesități, dar și redus, când se constată o folosire necorespunzătoare a acestuia, adică pentru orice activitate (invitații la masă, cadouri, etc.) prin care se consideră că se poate aduce un avantaj pentru compania respectivă. La pensionare un angajat primește o primă specială, într-un quantum considerabil, care poate fi însă diminuat sau mărit, în funcție de fidelitatea angajatului pentru respectiva companie.

O altă particularitate a modului de fixare a veniturilor în întreprinderile japoneze constă în faptul că, spre exemplu, un director al unei firme nu negociază, cererea de mărire a venitului este împotriva eticii caracteristice firmei și nici nu se poate pune problema susținerii unei astfel de cereri sub amenințarea plecării din cadrul companiei. Apoi, veniturile salariale ale managerilor cu vechime sunt ridicate pe baza unor scale predeterminate, care în general nu sunt făcute publice, dar superiorul informează subordonatul despre faptul că este tratat conform vechimii corespunzătoare.

De asemenea, deși nu se manifestă o presiune individuală la negocierile de creștere a salariilor, există ceea ce se poate numi o *presiune colectivă*. Astfel, un șef de sector de la biroul de personal va calcula salariul mediu pentru șefii de sectoare cu diferite trepte de vechime, și va schimba aceste informații, în mod neoficial, cu omologii săi din celelalte întreprinderi omoloage din domeniu. Dacă i se pare că firma sa iese rău din această comparație, situația va fi făcută publică și fiecare șef de sector va transmite mesajul său mai sus, către șeful ierarhic imediat superior, în vederea aplicării unor măsuri urgente de corecție. În ceea ce privește concediul de boală plătit, toată lumea este tratată la fel, de la directorul general până la cel mai proaspăt angajat direct productiv.

Un salariu în Japonia are o componență asemănătoare cu cea prezentată în tabelul 39.3.

Structura veniturilor

Tabelul 39.3.

Componente ale salariului lunar	%
Salariu de bază	41,8
Salariul de merit	23,3
Supliment al nivelului de pregătire	31,0
Diferite alte suplimente	3,9

Evident că această structură poate să varieze în timp, de la un an la altul, dar și de la o companie la alta, în funcție de diferite variabile. Așa cum am menționat, *salariul de bază* se stabilește în funcție de vechimea în muncă și de rezultatele muncii. Există un acord cu sindicatul, privitor la suma minimă a salariului de bază, de care beneficiază toți cei care au venit în cadrul firmei direct de pe băncile școlii, de orice grad. Apoi există un acord încheiat privitor la salariul de bază de care trebuie să beneficieze bărbații sau femeile de diferite vârste (până la 30 de ani pentru femei și până la 40 de ani pentru bărbați).

Un ansamblu de acorduri extrem de complexe limitează sumele până la care poate fi mărit salariul de bază al unui om, față de valoarea minimă. Fiecare angajat beneficiază anual, în luna aprilie, de o creștere de salariu. De asemenea, există în cadrul întreprinderilor japoneze câte un acord privitor la „viteza” promovării de la un grad la altul.

În general, există un complicat ansamblu de reguli, bazate pe principiul exponențial, conform căruia, cu cât ești situat mai sus, cu atât creșterea va fi mai accentuată, aceste reguli reflectând recunoașterea atât a vechimii la locul de muncă, precum și meritele fiecărui angajat. Vechimea în muncă determină ca oricine să urce anual câte o diviziune a valorii, iar recunoașterea meritelor conține două aspecte, una referitoare la promovarea la o gradație superioară, iar a doua la creșterea anuală a salariului mai mare sau mai mică decât valoarea medie a celor din categoria în care se încadrează.

Salariul de merit reprezintă o plată adițională de valoare egală cu un procent din salariul de bază, valoarea procentului fiind determinată prin aprecierea de către superior a meritului subordonatului.

Suplimentul nivelului de pregătire este reprezentat de o indemnizație pentru nivelul activității, aceasta fiind mai mult corelată cu funcția decât cu persoana care primește această parte a venitului. Toate slujbele sunt gradualizate, cu ajutorul unor tehnici de evaluare a locurilor de muncă, fiecărei gradații fiindu-i aferent un anumit supliment.

În categoria *diferite alte suplimente* sunt incluse acoperirea unei părți din costurile de transport ale unor salariați, în funcție de distanța față de locul de muncă, indemnizațiile pentru diferiți membri ai familiei care sunt în întreținerea angajatului.

39.3. Diversitatea managementului resurselor umane în țările europene

În opinia specialiștilor *P.R. Lawrence și J.W. Lorsch*⁵⁵⁶, organizațiile au nevoie de două categorii de manageri, *funcționali* care sunt specialiști în diferite funcțiuni, sau domenii ale activității întreprinderii, și *integratori* care să asigure sintetizarea diferitelor interese ale departamentelor funcționale. Prin prisma acestor două categorii de manageri, pentru contextul european au fost identificate trei modele (modalități) specifice de recrutare și promovare a managerilor, fiecare având drept context specific o anumită țară din Europa.

39.3.1. Modele de recrutare și promovare a managerilor în Europa

**Primul model
(specific
Regatului
Unit al Marii
Britanii)**

Primul model, specific Regatului Unit al Marii Britanii, se caracterizează prin aceea că managerii sunt recrutați din rândul specialiștilor în diferite funcțiuni ale organizației (contabilă, de producție etc.), acordându-se o atenție mai mică pregătirii de generaliști cu calități de integratori la nivelul organizației. Ca urmare, în condițiile promovării lor la nivelurile ierarhice superioare ale organizației, aceștia recunoscând pericolul datorat lipsei abilităților și trăsăturilor caracteristice unor manageri integratori, optează pentru descentralizarea sistemului de management.

**Al doilea model
(specific
Germaniei)**

Al doilea model, caracteristic Germaniei, constă în recrutarea managerilor din rândul specialiștilor funcționali, dar, spre deosebire de primul model, în decursul carierei lor de manageri, acești specialiști sunt pregătiți pentru a-și dezvolta o serie de calități care să le permită îndeplinirea unor roluri de integratori, necesare la nivelurile superioare ale managementului organizației. Astfel de manageri pot lucra atât în structuri centralizate, cât și în cele descentralizate. În Germania există astfel de structuri de obicei centralizate, dar în cazul fabricării unor produse speciale, care necesită mai multe procese creative, se folosesc și structuri descentralizate. Acest model se regăsește și în țările nordice, deosebirea apar prin prisma unei mai mari atenții acordate în aceste țări asigurării egalității între indivizi și a unei atenții mai reduse acordate titlurilor și originii sociale. Spre exemplu, în cadrul acestor țări nordice, la nivelurile superioare ale managementului se preferă specialiști, chiar dacă aceștia sunt mai tineri. De asemenea, acest model se regăsește și în țările mediteraneene, întrucât există orientarea către specialiștii funcționali, dar în timp aceștia se pregătesc și pentru

⁵⁵⁶ Lawrence, P.R. Lorsch, J.W. - "Differentiation and Integration in Complex Organisation" Administrative Science Quarterly 12: 1-47, 1967.

funcții integratoare. Ca o specificitate pentru aceste țări mediteraneene este faptul că un criteriu specific de promovare a managerilor este apartenența candidatului la grupul sau familia care deține puterea în organizație.

Al treilea model (specific Franței)

Al treilea model, pentru care Franța poate fi considerată reprezentativă, este cel în care rolurile managerilor funcționali și rolurile managerilor integratori nu sunt niciodată combinate. Rolurile funcționale au fost rezervate managerilor de la nivelurile medii și inferioare, iar rolurile integratoare au fost rezervate managerilor din vârful ierarhiei. Aceștia din urmă sunt pregătiți, în Franța, în marile școli (Les Grandes Ecoles) unde se asigură dezvoltarea unor calități necesare integrării la nivelul organizațiilor a intereselor departamentelor funcționale. Se pare că față de modelul doi, acesta prezintă unele dezavantaje, provenite din separarea netă între managerii funcționali și cei integratori, acestora din urmă lipsindu-le o serie de calități necesare implementării unor soluții în practică.

Dacă din punctul de vedere al recrutării și promovării managerilor pot fi identificate deosebiri dar, și numeroase asemănări, prin prisma particularităților managerilor care acționează în contextul european pot fi identificate poate mai multe deosebiri.

39.3.2. Particularități ale managerilor din țările europene

39.3.2.1. Particularități ale managerilor din Franța

Diferențe mici între manager și proprietar

În Franța, deoarece predomină afacerile familiale, aproape că se șterg diferențele dintre manager și proprietar, de multe ori aceste concepte se suprapun. În teoria și practica managerială franceză este mult mai utilizată noțiunea de „patron”, cu sensul de proprietar, decât cea de manager. În astfel de condiții una dintre cele mai proeminente categorii de manageri este cea a moștenitorilor unor familii, cum este cazul firmelor Peugeot, Michelin sau L'Oreal. Astfel, în 1980 în două treimi din cele mai mari 200 de întreprinderi proprietate privată franceze, majoritatea acțiunilor erau deținute de către un individ sau o familie, ceea ce conduce la concluzia că, în Franța comunitatea de afaceri poate fi caracterizată printr-un capitalism familial. Marile firme în care proprietatea este puternic dispersată în mâna mai multor proprietari sunt mult mai rare decât în SUA sau Anglia. Latura negativă a stabilității dinastiilor familiale constă în aceea că aceasta limitează promovarea în vârful ierarhiei pe baza meritelor personale, a competenței profesionale.

Pregătirea managerilor în „Les grandes ecoles”

Această situație nu exclude însă profesionalismul, atâta timp cât aceste familii pot beneficia de pregătire profesională în „les grandes ecoles” și de acumularea unei experiențe din practica de afaceri a întreprinderii. Prin urmare calitatea de manageri profesionali, fără legătură cu familia proprietară este, în Franța, de dată mult mai recentă decât în SUA sau Anglia, dar, în ultima perioadă numărul managerilor profesionali a crescut.

Semnificația termenului „cadre”

Semnificația termenului „cadre” corespunde în Franța unui rang, în timp ce în Anglia „manager” corespunde unei funcții. Cert este că dezvoltarea în ultima perioadă a acestei categorii profesionale de „cadres” (conducători) a condus la modernizarea practicilor manageriale din întreprinderile franceze. Într-o lucrare publicată în „Science et Vie”, (text scos!) F. Morin menționa că „dintre cele mai mari 200 de companii proprietate privată din Franța, numai aproximativ o zecime aveau o dispersie mare a grupului de acționari și care erau conduse de manageri profesioniști”. Se poate trage concluzia că cea mai rapidă cale de a ajunge manager este de a demara o afacere, de a crea o întreprindere.

Așa cum s-a mai menționat, managerii de nivel superior se disting net de cei de la nivelurile medii și inferioare, ceea ce se poate observa și din faptul că ei intră în categoria de „cadres”, în timp ce ceilalți nu intră în această categorie. J.P.Barsoux și P. Lawrence⁵⁵⁷, într-un articol publicat în *Harvard Business Review*, comparau obținerea titlului de „cadre” cu trecerea unui test de inteligență. Cadrele franceze se consideră creierele firmelor lor, într-un fel justificată această apreciere dată fiind înalta lor pregătire.

39.3.2.2. Particularități ale managerilor din Germania

Influențe asupra gândirii și acțiunii managerilor

În Germania, modul de gândire și acțiune al managerilor a fost influențat, încă de la începutul secolului trecut, de lucrările elaborate de către Eugen Schmalenbach, Heinrich Nicklisch și Wilhelm Rieger, trei economiști care au avut păreri foarte diferite. Astfel, *Schmalenbach*, care a avut un aport considerabil în domeniile contabilității și finanțelor întreprinderii, considera că „obiectul principal al unei activități economice nu este atât profitul, cât maximizarea satisfacerii cerințelor comunității”. Profitul, în opinia lui, este doar un instrument de a satisface nevoile sociale.

Nicklisch, care se baza pe ideea cerințelor comunității, „considera afacerea ca o activitate economică, o entitate care trebuie să ia în considerare interesele celor care desfășoară

⁵⁵⁷ Barsoux, J.C. Lawrence, P. - *Management in France*, London: Cassell, 1990.

această activitate”. Ideea de bază a fost de a veni în întâmpinarea nevoilor muncitorilor prin eficientizarea activității economice care să aibă la bază principii etice.

Concepția de bază a lui Rieger, care în principal s-a ocupat de probleme de contabilitate și finanțe, a constatat în „*urmărirea maximizării profitabilității prin procentul de profit la capitalul investit*”. În concepția lui nu există altă motivare pentru întreprinzător decât profitul. Obiectivul lui principal a fost de a investiga activitatea desfășurată de către manageri pentru a contura o „*teorie a întreprinderii capitaliste*”.

Bazându-se pe principiile metodologice ale lui Rieger, după Al Doilea Război Mondial, Erich Gutenberg a dezvoltat o teorie potrivit căreia „*activitatea managerilor constă în a stabili o combinație a factorilor de producție care să conducă la profitabilitate și eficiență economică*”. Între factorii de producție el include și forța de muncă, ceea ce reduce însă comportamentul oamenilor în întreprindere la simple aspecte mecaniciste.

Aceste teorii au influențat modul de gândire și acțiune al managerilor germani către aspectele de natură economică, în sensul de a obține profit pe termen scurt, dar, această orientare trebuia să vină în întâmpinarea cerințelor de reconciliere a unor grupuri de interese, ceea ce a condus la nevoia de cooperare. Toate acestea au condus la *orientarea managerilor germani* către:

- dezvoltarea și stabilizarea acelor domenii ale activității întreprinderii care sunt de o importanță majoră pentru menținerea afacerii;
- corelarea strategiei întreprinderii cu organizarea structurală și cu cultura organizației, cu scopul stabilirii nivelului eficienței manageriale a procesului de schimbare care trebuie realizată;
- asigurarea corelării intereselor și controlului proceselor de obținere a valorii adăugate.

Managerii germani în întreaga lor activitate pun accent pe calitate, pe promovarea unor procese creativ-inovative și pe reducerea considerabilă a costurilor. Pentru corelarea strategiei, structurii și culturii organizației, managerii germani iau în considerare atât nevoia de a reacționa flexibil la cerințele pieței, cât și la cerința salariaților privind condițiile de muncă. În ultima perioadă ei au început să înlocuiască valoarea privind simțul datoriei, comună după război, cu nevoia de autorealizare. Această schimbare a influențat practicile manageriale privind diviziunea muncii, coordonarea sau chiar elaborarea strategiei.

Intensificarea competiției, atât pe piața internă cât mai ales

pe cea externă, dependența Germaniei de export, au condus managerii germani la nevoia de a găsi noi forme de control, întrucât controlul ierarhic tipic german este insuficient de flexibil. Ca urmare, se manifestă tendința la managerii germani de a folosi autocontrolul, de a promova munca în grup, de a îmbunătăți conducerea schimbărilor în cadrul companiilor pe care le conduc. Toate cele menționate mai sus fac din managerii germani o categorie aparte între managerii care acționează în contextul european, chiar dacă și ei prezintă numeroase caracteristici care se regăsesc la managerii din alte țări europene, și poate într-un viitor, care este greu să se precizeze cât este de îndepărtat să se regăsească la euro-manageri.

39.3.2.3. Particularități ale managerilor din Anglia

Importanță mai redusă acordată calificării managerilor, față de alte țări

Anglia se caracterizează printr-o stratificare socială în care poziția managerilor se caracterizează prin aceea că ei, în general, nu dețin proprietăți în domeniul producției și nu folosesc în propriul interes forța de muncă, dar o controlează și o supraveghează. În cele mai multe structuri ocupaționale, managerii sunt situați în prima sau a doua categorie, având venituri relativ mari, o considerabilă autonomie și libertate în controlul acestora.

Ca o caracteristică a managerilor din întreprinderile engleze poate fi menționată *o relativ mai slabă calificare a acestora, față de omologii lor din alte țări europene*. Spre deosebire de alte categorii de personal, pentru managerii englezi nu se cere neapărat o pregătire academică specifică pentru a deveni manager, de aceea aceștia posedă diverse pregătiri. Potrivit cercetărilor *Institutului de Management*, majoritatea managerilor englezi sunt pregătiți în domeniul tehnic. Astfel, dintre managerii cuprinși într-un eșantion de studiu, cei mai mulți erau pregătiți în politehnici și doar o mică parte ajungeau la Oxford sau Cambridge. Față de majoritatea populației, evident că managerii sunt mult mai bine pregătiți, dar, spre deosebire de alte profesii, din învățământ spre exemplu, managerii au o pregătire mai redusă.

Creșterea mobilității și accent pus pe managementul financiar

În ultima perioadă a crescut mobilitatea managerilor din întreprinderile engleze, schimbările realizându-se de altfel și în interiorul aceleiași întreprinderi. Pe ansamblul managerilor de la nivel superior din cadrul întreprinderilor engleze, numai un procent foarte redus erau femei.

Ca și în alte țări, managerii din Anglia ocupă posturi în diferite domenii sau funcțiuni ale întreprinderii (vânzări, marketing, finanțe,

Orientări prioritare ale managerilor englezi

contabilitate, personal, producție, etc.), accentul punându-se pe managementul financiar, spre deosebire de Germania spre exemplu, unde se pune accentul pe producție. În ultima perioadă, salariile managerilor englezi au înregistrat o creștere mai mare decât a celorlalte categorii de personal din societatea britanică.

Ca urmare a schimbărilor condițiilor economice, a numeroaselor fuzionări, siguranța locului de muncă pentru managerii din Anglia a scăzut foarte mult în ultima perioadă. În Anglia cei mai mulți manageri lucrează în domeniul comerțului și serviciilor și mai puțini în domeniul industriei prelucrătoare. De asemenea, a crescut mai mult ponderea managerilor englezi în companiile din străinătate, decât a celor care lucrează în companiile din Anglia. Managerii englezi, potrivit unor studii realizate de *Institutul de Management*, în proporție mare lucrează mai mult de 50 de ore pe săptămână, în comparație cu situația anterioară, când recordul era de 42 de ore săptămânal.

În ceea ce privește satisfacția în muncă, managerii englezi au fost analizați prin prisma caracteristicilor identificate de către H.Maslow, între care: *oportunitatea pentru independență în gândire și acțiune, satisfacția în muncă, recompensele materiale, posibilitățile de autorealizare, posibilitatea de a dezvolta relații de prietenie și posibilitățile de promovare*. Rezultatul a fost că, managerii britanici au considerat că trebuie să se acorde importanță acestor caracteristici în următoarea ordine:

1. *independența în gândire și acțiune;*
2. *posibilitățile de autorealizare;*
3. *recompensele materiale prin intermediul veniturilor;*
4. *siguranța care se consideră că trebuie să caracterizeze munca lor.*

Dintre toate acestea, managerii britanici pun un accent deosebit pe independența în gândire și acțiune, iar cele mai evidente preocupări pentru ei apar în domeniul posibilităților de promovare, al oportunităților de autorealizare în cadrul profesiei, al recompenselor materiale și, în principal, al veniturilor, precum și al statutului de care se bucură în societate.

39.3.2.4. Particularități ale managerilor din Italia

Diferențe între managerii din sectorul privat și cel public

Pentru Italia, caracterizarea managerilor trebuie să țină seama de distincția dintre cei care lucrează în cadrul întreprinderilor din sectorul public și cei din întreprinderile proprietate privată. Astfel, managerii din sectorul public au un comportament în acord cu atitudinile și comportamentul oficialităților referitoare la problemele de natură politică. Mulți

dintre aceștia sunt adesea numiți din rândurile Partidului Creștin Democrat, care a dominat scena politică italiană de după război. De multe ori însă managerii din acest sector sunt învinuiți de ineficiență managerială, din cauza ineficienței sectorului. Ei susțin însă că filosofia lor este într-o oarecare măsură diferită de cea prin care se urmărește cu orice preț profitul, ei fiind influențați de valorile creștine și socialiste, cum sunt justiția socială, ajutorarea celor în nevoie, etc.

Diferențe între managerii din întreprinderile mari și cele mici

Diferențe apar și între managerii din cadrul companiilor private, în sensul că, în marile întreprinderi ocuparea posturilor de manageri este rezervată aproape în exclusivitate celor cu studii superioare care dețin un titlu de *dottore* sau *ingegnere*. În micile întreprinderi problema ocupării posturilor de manageri este mai ușor rezolvată din cauza prezenței de obicei a familiei proprietare și a sferei mai restrânse din care se poate face alegerea.

Stil de management autocratic

Un studiu întreprins în cadrul întreprinderilor italiene, de către *Milan's Bocconi University*, a scos în evidență faptul că 6,7% din totalul forței de muncă erau manageri de nivel mediu, iar 2,7% erau manageri de nivel superior. De asemenea, 93% dintre managerii de nivel superior și 70% dintre toți managerii erau absolvenți de studii superioare, iar dintre aceștia trei pătrimi au urmat cursuri tehnice sau științifice. Media de vârstă era de 48 de ani, mulți dintre managerii de nivel superior aveau o pregătire postuniversitară, în cele mai multe cazuri realizată în străinătate.

Pentru a înțelege mai bine funcționarea întreprinderii italiene și a comportamentului managerilor din cadrul acesteia este necesar să se facă apel la tradițiile familiale din contextul italian. Astfel, conducătorul companiei deține puterea în ceea ce privește luarea deciziilor, el practicând un *stil de management autocratic*, care însă nu derivă atât din statutul formal dat de postul pe care-l ocupă, cât mai ales de personalitatea acestuia. Ca și în cadrul unei familii, organizația așteaptă din partea angajaților săi *loialitate*, iar ea la rândul ei, oferă suport acestora chiar în afara locului de muncă. Chiar dacă procesul decizional este centralizat, decidenții caută să se asigure că deciziile pe care le iau sunt acceptate de către subordonați.

Preferința pentru relațiile personale și pentru structura organizatorică funcțională

Preferința pentru relațiile personale se extinde și în afara organizației, la legăturile acesteia cu alte organizații. Există percepția că anumite criterii de natură formală, care derivă din anumite reglementări, contracte, etc. au un rol secundar, primatul revenind înțelegerilor mutuale, respectului dintre indivizi, acestea fiind adevărate condiții pentru conducerea afacerilor.

Caracteristica familială a întreprinderilor italiene este

într-o oarecare contradicție cu *individualismul managerilor italieni*, care în unele situații poate conduce la o serie de crize și disensiuni în cadrul organizației. Managerii italieni sunt mai eficienți în a răspunde unor situații care apar, decât în a realiza o planificare a activităților pe care le conduc. Această abilitate de a răspunde rapid la situații neprevăzute face ca aceștia să poată exploata diferite oportunități.

Referitor la organizarea structurală, *managerii italieni preferă structura organizatorică funcțională*, după care urmează ca pondere *structura divizionară*, care în întreprinderile mari performante se regăsește în proporție de aproximativ 20%, potrivit rezultatelor cercetărilor întreprinse de Universitatea Bocconi din Milano. În domeniul resurselor umane, managerii italieni pun accent pe *relațiile informale*, care asigură o flexibilitate maximă a procedurilor utilizate în acest domeniu. Această particularitate se explică și prin tendința italienilor spre *particularism*, evidențiată (text scos!) de către F. Trompenaars. De asemenea, managerii italieni își exprimă vizibil emoțiile, trăirile și fac apel frecvent la comunicarea nonverbală, având un mare respect al ierarhiilor.

Influența managementului din SUA asupra contextului italian se poate vedea și din extinderea școlilor de afaceri din Italia, precum și din faptul că un număr mare de manageri italieni sunt posesori ai unor diplome MBA.

39.3.3. Diversitatea relațiilor management – syndicate în țările europene

Deși cele mai multe particularități sunt specifice pe diferite țări europene, există și particularități generale pentru toate țările din Europa.

39.3.3.1. Caracteristici generale comune

Organizarea pe ramuri, subramuri și meserii

Sindicatele în țările din Uniunea Europeană sunt organizate pe ramuri, subramuri și meserii, oarecum asemănător cu cele din SUA, cele mai puternice fiind cele ale muncitorilor. Dacă prin prisma modului de organizare syndicatele din țările europene se aseamănă, ele se diferențiază din mai multe puncte de vedere. Spre exemplu, ponderea membrilor de sindicat în total personal variază foarte mult, așa cum se poate vedea din tabelul 39.4.

Tabelul 39.4.

Belgia	Suedia	Italia	Germania	Anglia	Țările de Jos	Spania	Franța
70%	70%	40%	39%	38%	27%	16%	9%

Ponderea membrilor de sindicat a scăzut în toate țările europene

Ca o caracteristică generală pentru țările din Europa, *ponderea membrilor de sindicat a scăzut sensibil în ultima perioadă*, mai ales în ultimii 20 de ani, dar aceasta nu este singura variabilă care influențează relațiile sociale din cadrul întreprinderii. Aceasta poate fi considerată o asemănare între sindicatele din țările europene, dar între acestea apar și numeroase diferențe.

Relații sociale și de cooperare în Germania, Suedia și Olanda și conflictuale în țările latine

Relațiile management - sindicate pot să se caracterizeze prin *cooperare în Germania, Suedia sau Olanda*, sau prin *conflicte și confruntări în Italia și Franța*, unde și revendicările sunt mai frecvente.

Diferențele dintre țările europene apar și prin *modul de abordare a grevei ca formă de protest*. Astfel, în Germania și în Țările de Jos, greva este considerată ca o ultimă formă la care se recurge în caz extrem, în timp ce în țările latine, greva este considerată ca o formă preliminară a negocierilor. Apoi, Germania se caracterizează prin codeterminarea între partenerii sociali, pe tema condițiilor de muncă, conflictele fiind foarte rare, iar atunci când apar, ele vizează soluționarea unor probleme pe termen lung.

În Franța, chiar dacă numărul membrilor de sindicat este redus, relațiile management-sindicate sunt conflictuale, vizându-se revendicări imediate și extreme pe baza unor discuții permanente. În Anglia sindicatele sunt în general puternice, cu toate că în anii '80 au apărut opinii privind reducerea ponderii membrilor de sindicat și de apărare a libertăților celor care nu fac grevă. În Suedia convențiile colective favorizează intervenția sindicatelor în activitatea întreprinderii, iar în Italia „Consiliile sindicale de întreprindere” au înlocuit Consiliile delegaților muncitorilor din anii '70. În general, relațiile sindicale din țările europene marchează o evoluție diferită din punctul de vedere al conflictului și cooperării, evoluție care influențează puternic organizarea și funcționarea întreprinderilor.

39.3.4. Particularități ale relațiilor management-sindicate în unele țări din UE

După această caracterizare generală a sindicatelor europene, considerăm că este necesară și o precizare mai detaliată a unor particularități ale relațiilor management-sindicate din principalele țări din Uniunea Europeană.

Franța

În *Franța*, angajații, patronii și statul sunt considerați ca parteneri sociali, dar, în realitate foarte rar se ajunge la un consens între aceștia. Multă vreme cei care foloseau forța de muncă au considerat sindicatele ca nelegitime, iar atunci când

le-au acceptat ca partener de dialog, acestea au fost privite cu suspiciune, datorită legăturilor politice pe care le avea mișcarea sindicală franceză.

Dintre cele cinci organizații sindicale franceze, două dintre cele mai mari (*Confederation Generale du Travail* și *Confederation Francaise Democratique du Travail*) au fost în trecut asociate unor obiective revoluționare. Dar, cele mai mici sindicate reformiste (*Confederation Francaise des Travailleurs Chretiens*, *Force Ouvriere* și *Confederation Generale des Cadres*) au simțit o mai redusă influență politică.

Ca și în celelalte țări europene, *sindicatele din Franța sunt organizate pe meserii, ramuri și subramuri de activitate*. Activitatea lor oscilează între împas și proteste violente, caz în care de multe ori intervine Guvernul ca arbitru, chiar dacă există creat un *Consiliu Național al Patronatului Francez* cu rol de negociator.

În contextul francez sindicatele au cunoscut o anumită evoluție, aproximativ asemănătoare celor din celelalte țări europene. Astfel, după Al Doilea Război Mondial, s-a înregistrat o întărire a sindicatelor, în timp ce întreprinderile cunoșteau o perioadă mai dificilă. Pe la mijlocul anilor '80 se înregistra o întărire a întreprinderilor și o slăbire a sindicatelor, atât din punct de vedere al credibilității, datorită apropierii către o ideologie de stânga, cât și al numărului de membri, care a scăzut considerabil. În anii '90 au mai rămas puține caracteristici ale sindicatelor franceze din perioada războiului, ele cunoscând o sensibilă evoluție.

Sindicatele din Franța se caracterizează prin *pluralism*, din punct de vedere al modului de organizare, și printr-o *participare activă la protecția socială* a membrilor săi. Dacă în trecut ele aveau ca scop principal solidaritatea de clasă, în prezent scopul lor îl reprezintă solidaritatea socială, ele constituindu-se într-o contrapondere la puterea patronatului.

Germania

În *Germania*, acordurile libere dintre asociațiile patronale, sau întreprinderile considerate ca entități și sindicate determină o serie de diferențe față de alte țări europene, cea mai reprezentativă constituind-o *codeterminarea*.

Începând cu prima parte a anilor '90, forța de muncă din Germania a început să fie printre cele mai scumpe din lume, ceea ce a avut ca efect nefavorabil asupra competitivității economiei germane pe piața internațională. În plus, industria germană era împovărată și cu un sistem de piață bazat pe *înțelegerile colective de muncă*, fundamentat pe *Legea de Bază Germană*, în care se garantează dreptul de asociere, prin care se

asigură apărarea și îmbunătățirea condițiilor de muncă.

Partenerii la înțelegerile colective de muncă sunt sindicatele ca reprezentante ale salariaților și asociațiile patronale sau companiile. *Sindicatele și asociațiile patronale sunt organizate pe ramuri*, ele acționând pentru toți salariații, sau, respectiv, companiile aparținând ramurii respective, indiferent de mărimea sau structura de producției. Totuși, definitivarea înțelegerilor colective de muncă se realizează la nivelul companiei, în funcție de situația economică a acesteia. În aceste condiții, managementul întreprinderilor germane este obligat să acționeze pentru satisfacerea condițiilor impuse de către sindicate, concomitent cu necesitatea reducerii costurilor și creșterii competitivității.

Legea muncii și protecției sociale este puternic influențată de convingerea care s-a manifestat încă din secolul al XIX-lea, că munca în societățile capitaliste se caracterizează prin conflicte profunde între interesele salariaților și interesele patronilor și că este de datoria Guvernului de a concilia aceste interese. Reglementările din domeniul muncii au la bază: *constituția, acte normative și legi*, care derivă din interpretarea deciziilor judiciare, înțelegerile colective dintre management și sindicate, contractele de muncă. Toate acestea urmăresc aplicarea ideii de parteneriat cuprinsă în conceptul de economie socială de piață.

În reglementarea relațiilor dintre management și sindicate, în întreprinderile germane un rol important revine *Consiliului Muncitorilor*, ai cărui membri sunt aleși de către angajați pe baze democratice, în apărarea intereselor acestora. Acest consiliu are dreptul de a obține informații, de a fi ascultat și consultat, mai ales în problemele care sunt legate de situația muncitorilor.

Dreptul la *codeterminare* al reprezentanților salariaților *nu se referă la problemele sociale și personale ale acestora, ci vizează domenii ca planificarea și luarea deciziilor la nivelul companiei, deci într-o participare a reprezentanților muncitorilor la vot alături de echipa managerială.*

Anglia

În *Anglia*, abordările managerilor față de sindicate, pot fi grupate în *pluraliste*, prin care se recunoaște o corelare a diverselor interese de grup și individuale din cadrul întreprinderii, inclusiv a intereselor sindicatelor și o abordare *unilaterală*, care presupune focalizarea structurii autorității din cadrul întreprinderii pe politici și obiective comune.

Prin anii '70, se considera, că abordările pluraliste, care presupuneau ca nivelul recompenselor și condițiile de muncă să se stabilească prin înțelegeri colective de muncă prin participarea sindicatelor, că se vor accentua ca importanță. Dar,

schimbările care au avut loc în anii '80 și '90, în domeniul pieței muncii și al produselor, au condus la o legislație a muncii prin care se stabilea rolul sindicatelor și al managementului în adoptarea diferitelor strategii ale întreprinderilor.

În Regatul Unit al Marii Britanii pot fi remarcate următoarele schimbări:

- reapariția aproape ostentativă a stilului de management autoritar în cadrul întreprinderilor și ramurilor cu o înaltă competitivitate;
- creșterea interesului pentru relațiile de muncă de tip paternalist, sub influența succesului firmelor nipone pe plan mondial în general, dar și al celor care acționează direct pe piața engleză;
- creșterea preocupării pentru implicarea directă a salariaților, prin diferite forme, în activitatea întreprinderilor în care schimbările se produc mai rapid;
- diminuarea tendinței către un management înalt formalizat structurat ca urmare a reducerii intervenției statului în afaceri și a scăderii numărului de membri de sindicat.

Toate aceste schimbări au constituit o reflectare a modificărilor în domeniul politic, economic și legislativ, ceea ce a condus la o mai puternică implicare a managerilor în relațiile de muncă din întreprinderile engleze. S-au înregistrat o lărgire a autonomiei întreprinderii și o diminuare a influenței sindicatelor.

În urma cercetărilor întreprinse de *Institutul de Management*, dacă în 1980 un procent de 82,1% dintre manageri considerau că syndicatele dețin o prea mare putere, în 1990, procentul acestora s-a redus la numai 31,7%. De asemenea, în 1980 jumătate dintre manageri (52,9%) considerau că syndicatele dețin o putere mai mare decât managementul, pentru ca în 1990 procentul acestora să se reducă la 14,1%.

Implicarea managerilor în întâlnirile informale cu syndicatele a scăzut în anii '80 și '90, crescând în schimb înțelegerile dintre managementul întreprinderilor și fiecare angajat în parte. Într-un număr mare de întreprinderi managerii promovează diferite forme de participare a angajaților la conducerea activităților.

Relațiile management-sindicate se diferențiază în funcție de sectorul de activitate, prin prisma formei de proprietate. Astfel, atitudinea managerilor față de syndicate este mai puțin ostilă în sectorul public, decât în cel privat. De altfel, în sectorul public managerii sunt constituiți și ei în syndicate.

Ca și în celelalte țări europene, *sindicatele din Anglia sunt*

organizate pe ramuri, subramuri și pe profesii. Acest mod de organizare le conferă o mare putere, chiar dacă în ultima perioadă aceasta a mai scăzut ca urmare a diminuării numărului de angajați care sunt membri de sindicat. Majoritatea managerilor englezi consideră că sindicatele dețin o putere mai mică în ultima perioadă, iar numărul managerilor care aparțin unor sindicate a scăzut foarte mult. Se apreciază că se acordă o mare atenție politicilor în domeniul resurselor umane, ceea ce conduce la o creștere a numărului de întreprinderi în care nu există sindicate.

Spania

În *Spania*, relațiile dintre utilizatorii forței de muncă și reprezentanții angajaților au cunoscut o serie de schimbări încă din perioada lui Franco. Încă din anii '70 negocierile dintre patronat și reprezentanții salariaților au început să capete un caracter formal și democratic. După 1980, s-a înregistrat o mare extindere a practicilor democratice de negociere între patronat și sindicate, cu toate că, așa cum arăta F.Migueles și C.Prieto în 1991, atât sindicatele, cât și patronatele sunt influențate de schimbările din domeniul politic.

Organizate pe ramuri, subramuri și meserii, sindicatele spaniole cuprind între 15 și 20% din forța de muncă, dar reprezentanții aleși au o influență puternică în cadrul înțelegerilor colective de muncă, mai ales în ceea ce privesc condițiile de plată. O caracteristică a relațiilor management-sindicate din contextul spaniol este *nivelul conflictelor, considerat printre cele mai ridicate din Europa*. Cu toate că, așa cum preciza S.Milner în 1995, acest nivel nu trebuie pus pe seama lipsei reformelor legislative din acest domeniu. Dar, problemele care apar se datorează nivelului scăzut al încrederii dintre management și salariați și ritmului scăzut de introducere a unor metode și practici manageriale prin care să se atragă angajații la soluționarea problemelor organizației.

În general, se poate aprecia că ritmul de creștere a economiei spaniole de după anii '60 nu a avut aceeași corespondență și în perfecționarea managementului de la nivelul organizațiilor. Aceasta a condus la nevoia de a căuta noi metode organizaționale și de management care să se constituie într-un factor de influență favorabil asigurării flexibilității întreprinderilor și utilizării eficiente a forței de muncă din cadrul acestora. Ultimele cercetări, între care cele ale lui A. Anderson, au scos în evidență faptul că întreprinderile spaniole sunt din anumite puncte de vedere eficiente, mai ales prin prisma costurilor, dar din punct de vedere managerial se impune încă găsirea unor alternative pentru modele mai eficiente.

39.3.5. Diversitatea pregătirii managerilor în țările europene

Diversitatea culturală a țărilor europene are urmări și în domeniul învățământului în general și al pregătirii managerilor în special, dovadă și particularitățile managerilor care acționează în cadrul întreprinderilor europene.

39.3.5.1. Pregătirea managerilor în Franța

**Conceptul
francez de
„cadre”**

În Franța, așa cum am mai menționat, termenul de „cadre” nu se suprapune peste cel de *manager*, datorită unor implicații sociologice și legale foarte diferite în țările de origine a acestor termeni. Acest concept a apărut pentru prima dată în 1936, pentru a-i desemna pe aceia dintr-o întreprindere care își exercitau o anumită autoritate și care voiau să-și păstreze poziția și statutul lor, afirmându-se ca o categorie distinctă, atât de o echipă de conducători, cât și de muncitori.

Recunoașterea legală a acestui statut a fost făcută prin Decretul *Parodi-Croizat* din 1946, care distingea două categorii de „cadre”:

- în prima categorie erau cuprinse acele persoane, care fără a exercita o muncă de conducere, aveau o diplomă și o pregătire tehnică, pe care o aplicau în munca lor;
- în cea de a doua categorie era cuprinsă orice persoană care avea o pregătire tehnică administrativă, juridică, comercială sau financiară, căreia i se delegă o parte din autoritate, chiar fără ca aceasta să posede o diplomă.

Această diferențiere între cele două categorii de „cadre” se menține și astăzi, mai ales în cadrul negocierilor colective de muncă și reprezintă principala diferențiere între sistemul englez și cel francez. Cadrele se încadrează într-un sistem foarte exact de funcțiuni, conform legislației muncii. În Franța, termenul de „manager” are un sens mult mai restrictiv decât în țările anglo-saxone, pentru că se folosește numai pentru conducători sau cadre superioare, care iau decizii ce angajează compania.

În Franța se poate intra în categoria „cadres” fie prin obținerea unei diplome în urma unor studii universitare de patru sau cinci ani, după bacalaureat, fie prin promovarea în interiorul întreprinderii pe baza cunoștințelor, experienței, vechimii în muncă, dar, șansele acestei ultime categorii de a ajunge în vârful ierarhiei sunt extrem de reduse.

În anul 1985, aproximativ 63% dintre cadrele din întreprinderile franceze aveau o diplomă de învățământ superior sau de bacalaureat și 37% aveau o calificare în „les grandes ecoles” sau un ciclu superior universitar. Evident că aceste cifre

**Pregătirea în
„Les grandes
ecoles”**

erau foarte mult diferențiate, în funcție de mărimea întreprinderii și de domeniul de activitate, în sensul că în întreprinderile mari ponderea cadrelor cu pregătire superioară universitară era mult mai mare.

Posturile de manageri de la nivel superior sunt ocupate în întreprinderile franceze, în majoritatea lor de către ingineri nu numai pentru posturile care reclamă o pregătire tehnică, ci și de altă specialitate, economică, administrativă etc. Inginerii ajung să ocupe posturi în administrație, în conducerea generală, care nu are practic nicio legătură cu o pregătire în domeniul științelor exacte, sau cu o pregătire tehnică.

Managerii din întreprinderile franceze provin însă din școlile de comerț, care au fost înființate în Franța încă din secolul al XIX-lea, mai ales de către camerele de comerț locale, care de altfel joacă un rol important atât în pregătirea inițială, cât și în pregătirea continuă. În cadrul acestor *școli de comerț* se predau cunoștințe, în principal din domeniul dreptului și al contabilității. Principalele trei școli de comerț care fac parte din „*les grandes ecoles*” sunt:

- L'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC);
- L'Ecole Supérieure de Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC);
- L'Ecole Supérieure de Commerce de Paris (ESCP).

Aceste școli, pur comerciale, au fost create ca o alternativă la școlile de ingineri, ca mari școli în care recrutarea este foarte selectivă pe bază de concurs, în cadrul căruia accentul se pune pe matematică și fizică.

Admiterea în „*Les grandes ecoles*” este foarte severă, selecția bazându-se pe stăpânirea unor tehnici cantitative, pe capacitatea de soluționare rapidă a unor probleme, pe un raționament matematic abstract. Chiar în *școlile de comerț*, peste 90% dintre candidații admiși sunt titularii unui bacalaureat de tip C, în matematică și științe exacte, ceea ce face să se continue tradiția elitistă a acestor școli. Această situație a fost de multe ori criticată, atât datorită faptului că aceste școli asigură o pregătire de generaliști, capabili să lucreze în diferite domenii, dar fără a fi stăpâni într-un anumit domeniu, cât și prin aceea că urmarea unei astfel de școli se face mai mult pentru a obține un anumit statut, decât pentru acumularea de cunoștințe.

Referitor la pregătirea managerilor, personalități din lumea afacerilor au sugerat crearea în Franța a unor școli echivalente cu *Harvard* sau *Massachusetts Institut of Technology (MIT)*. Companiile franceze acordă o importanță din ce în ce mai mare candidaților la posturile de manageri, care dispun de o diplomă

americană MBA. Majoritatea profesorilor din cele mai importante școli de comerț dispun și de o diplomă MBA sau de o diplomă de doctor (PhD) obținută într-o universitate americană. Așa cum menționa *Dominique Xardel*, fost director la L'ESSEC, „*acum douăzeci de ani se numeau școli de comerț, acum zece ani, școli de gestiune, iar acum școli de management*”, referindu-se la evoluția în domeniul pregătirii managerilor în contextul francez.

În categoria managerilor din întreprinderile franceze sunt cuprinși și absolvenți ai unor universități care și-au orientat programele lor și spre o pregătire în acest domeniu. De obicei, cei care nu reușesc la o „*mare școală*” intră la o universitate, unde se face o selecție severă, mulți dintre acești absolvenți intrând în categoria managerilor din întreprinderi. Totuși, marile întreprinderi își recrutează cadrele de la marile școli, așa cum afirma un director de la compania *Thomson*: „*Ne confruntăm cu o concurență internațională feroce, astfel că ne manifestăm intransigenți în ceea ce privește calificarea. De aceea noi ne orientăm cu prioritate către Politehnică, HEC, L'ESSEC, L'ESCP, etc.*”.

Prioritățile școlilor de gestiune

Referitor la învățământul de management și la prioritățile școlilor de gestiune, într-un raport al *Fundației Naționale pentru Învățământ de Gestiune al Întreprinderilor*, din 1980, conducătorii de întreprinderi considerau că aceste *priorități* ar fi: mai puține tehnici cantitative, stăpânirea perfectă a instrumentarului informatic, creșterea ponderii marketingului și a tehnicilor de vânzări și învățarea mai multor limbi străine.

De asemenea, se aprecia că studenții trebuie să pună accentul pe cunoașterea factorilor care influențează evoluția mediului național și internațional, pentru a-și dezvolta aptitudinile de a elabora strategii ale întreprinderilor într-o perspectivă mondială.

În afara pregătirii inițiale în cadrul marilor școli și în universități, în contextul francez se pune un accent sporit pe pregătirea managerilor în cadrul întreprinderilor care pot să-și organizeze propriile cursuri interne sau să apeleze la instituții specializate, cum sunt camerele de comerț, cabinete de consultanță, asociații sectoriale, școli private, etc.

Marile întreprinderi își trimit cadrele lor pentru perfecționarea în domeniul managementului, pe durate de la cinci săptămâni, la mai multe luni, în școli de gestiune sau în centre de pregătire, cum sunt: *Centrul de Perfecționare în Afaceri de pe lângă Camera de Comerț din Paris*, *l'INSEAD*, sau *Institutul de Administrare a Întreprinderilor (IAE)*. Aceste pregătiri sunt în

general finanțate în totalitate de către întreprinderi, dar nu sunt întotdeauna incluse în bugetul de pregătire, și uneori nici măcar menționate în planul de pregătire. Pentru viitor există percepția că orice manager care nu va avea o experiență internațională va fi serios handicapat în profesie, deoarece industria franceză cunoaște un ritm accelerat de internaționalizare.

39.3.5.2. Pregătirea managerilor în Germania

**Influența
conceptelor
pedagogice ale
lui Wilhelm von
Humboldt**

În Germania, noțiunea de conducere (*fuhrung*) se întâlnește de la nivelul meșterului artizan, până la conducerea superioară a unei mari companii. Pregătirea în domeniul managementului în Germania prezintă unele particularități față de alte țări și datorită faptului că, în general, învățământul este puternic influențat de conceptele pedagogice ale lui *Wilhelm von Humboldt*. Astfel, *se disting, pe de o parte artele, cunoștințele științifice, științele umane, iar pe de altă parte, fabricarea produselor utilitare (Technik)*. Pentru noi, spre exemplu, noțiune de „tehnic” intră în categoria de științe aplicative, în timp ce pentru germani ea are altă valoare, pentru că ea reprezintă în același timp o artă și o știință. În Germania a spune despre cineva că este un bun tehnician reprezintă o mândrie, în timp ce la noi sau în alte țări, ca Franța spre exemplu, acest calificativ are un sens peiorativ, în sensul că „.....este un bun tehnician, dar.....”. Acest cult al profesionalismului, al expertului în tehnică își pune amprenta pe întregul învățământ superior german, inclusiv pe cel din domeniul managementului.

**Pregătirea
diversificată a
managerilor**

Pregătirea managerilor în Germania este foarte diversificată, întrucât există mai multe posibilități de a ocupa un post de manager la diferite niveluri ierarhice ale managementului organizației. Astfel, un manager poate fi angajat într-o întreprindere germană, la mai multe niveluri, în funcție de pregătirea de care dispune, astfel:

- nivelul cel mai de jos la care întreprinderea angajează, dar care este practicat tot mai rar din cauza orientării acestora către persoane calificate, este după terminarea unui învățământ general (*Hauptschule*), care se încheie cu un certificat de studii. Pentru a ocupa însă un post de manager sunt necesare câteva stadii intermediare care trebuie parcurse cum este cel de *ucenic, muncitor calificat, maestru*, sau dacă tânărul preferă poate urma o calificare în domeniul comercial. În cadrul companiei *Daimler-Benz*, o treime din încadrările de la nivel superior au urmat în trecut această filieră, dar actualmente această modalitate este întâlnită doar ca o excepție, din cauza

- orientării către persoane cu diplomă;
- un al doilea nivel de angajare se remarcă după terminarea unei școli intermediare (*Realschule*), care se finalizează printr-o diplomă de sfârșit de studii, cu care se găsește mai ușor un loc de muncă și se accede mai repede într-un sistem dual de muncă și pregătire, sau se poate urma o școală tehnică;
 - angajarea după terminarea liceului sau a unei școli tehnice reprezintă al treilea nivel de angajare, diploma obținută la terminare conferă dreptul de a se înscrie la o universitate sau la un institut politehnic (*Fachhochschule*) în limita locurilor disponibile. Mulți dintre posesorii unei diplome de bacalaureat (*Abitur*), sau ai unei diplome echivalente nu continuă, sau cel puțin nu continuă imediat studiile, optând pentru un anumit tip de calificare înainte de a intra la universitate;
 - al patrulea nivel de încadrare corespunde unei diplome de studii politehnice, într-o școală de ingineri, un institut tehnic superior, un învățământ de comerț (*Wirtschaft*), de științe sociale. Promovarea acestei forme de învățământ superior se explică prin mai multe motive, între care: câștigul de timp datorită faptului că durata acestor studii este de patru ani, în raport cu universitatea care durează mai mult, apoi, în cadrul institutelor politehnice studiile sunt mai puțin teoretice, fiind orientate mai mult către realitatea practică și, în sfârșit, cursurile pot răspunde unor nevoi locale, pentru tinerii care vor să se califice în problemele specifice ale industriei sau comerțului unei regiuni. Principalele discipline din cadrul acestor institute politehnice, în ordinea lor de importanță, sunt: mecanica, economia și gestiunea întreprinderii, studii sociale, administrație publică, arhitectură, etc. Stagiile practice în cadrul acestor școli sunt obligatorii pentru majoritatea cursurilor. În cadrul acestor institute se poate realiza și o pregătire în domeniul managementului internațional, mai ales în cadrul cursurilor de „*afaceri europene*”, care se întind pe o perioadă de patru ani și sunt prevăzute cu stagii în străinătate, mai ales în Franța și Marea Britanie. Absolvenții acestor cursuri sunt foarte căutați de către întreprinderi pentru a fi angajați.

Pentru pregătirea managerilor din întreprinderile germane, de pe diferite niveluri ierarhice, considerăm semnificativă structura din figura 39.4.

Fig. 39.4. Structura pregătirii managerilor la diferite niveluri în Germania



- diploma de studii universitare corespunde celui de-al cincilea nivel de încadrare, când în general se asigură candidatului un post la un nivel superior. Acest avantaj derivă din deosebirile care există între universități și institutele politehnice, în sensul că universitățile au o tradiție mult mai mare, profesorii au o pregătire teoretică superioară față de colegii lor din institutele politehnice, iar universitățile sunt obligatoriu și centre de cercetare. Între cursurile cele mai frecventate se numără cele din domeniul științelor economice, inclusiv economia întreprinderii, dreptului, medicinei, mecanicii, tehnicilor de producție, științelor politice și sociale;
- al șaselea și cel mai înalt nivel de încadrare corespunde diplomei de doctorat, care de altfel, este absolut necesară posturilor de la nivelurile superioare ale managementului. Dar, importanța unei astfel de diplome este în unele cazuri relativă, de aceea trebuie manifestată multă atenție la ocuparea unor posturi, deoarece unele chiar dacă au o anumită rezonanță pot să nu ofere posibilități prea mari de autorealizare. Spre exemplu, un „*adjunct de membru al Consiliului*” poate însemna în realitate un „*secretar*” dar cu doctorat. În marile întreprinderi două treimi din managerii de nivel superior care au studiat economia în universitate sunt titulari ai unei diplome de doctor.

**Pregătirea
tehnică
accentuată a
managerilor**

În ultima perioadă s-a înregistrat o creștere a ponderii managerilor care dețin o diplomă de învățământ superior, la toate nivelurile ierarhice, dar, cu cât nivelul ierarhic este mai înalt, cu atât ponderea managerilor cu diplomă de studii

superioare este mai mare. Diferențe apar din punctul de vedere al pregătirii și în funcție de mărimea întreprinderii. Astfel, în cele mai mari 100 de societăți anonime germane, 53% din membrii conducerii erau posesorii unei diplome de doctorat.

Pe ansamblul societăților anonime germane proporția directorilor în rândul managerilor germani crește în funcție de mărimea întreprinderii, de numărul total de persoane cu studii superioare din întreprindere și de accentuarea caracterului tehnic al sectorului de activitate.

Spre deosebire de alte țări europene, Germania nu a dezvoltat școli de afaceri după modelul american, care să elibereze diplome de tip MBA. Una dintre explicații constă în faptul că Germania a cunoscut după război o prosperitate economică mai puțin întâlnită în alte țări, ceea ce nu a impus o schimbare nici în domeniul pregătirii managerilor. Apoi, învățământul și cercetarea în domeniul economiei întreprinderii din Germania se bucurau de un frumos renume, prima școală de comerț germană de la Leipzig datează din 1898, iar multe dintre revistele de specialitate sunt editate în Germania. În concluzie, cei care vor să obțină o diplomă MBA sunt în general nevoiți să plece în străinătate. Germanii apreciază la titularii unei diplome MBA calitățile de analiză, aptitudinile de a colabora în echipe internaționale, dar, le reproșează pretențiile lor inițiale exagerate.

Orientarea germanilor către o pregătire tehnică de specialitate își pune amprenta și asupra pregătirii managerilor, în sensul că ei consideră ca principal rol al managerului, cel de specialist funcțional, mai ales pentru conducătorii de la nivel mediu și pentru debutanți. În acest sens, ei consideră important de a stabili o legătură cât mai strânsă între munca propriu-zisă și studiile pe care le fac cei care desfășoară munca respectivă. La angajarea managerilor în întreprinderile germane, universitatea absolvită nu reprezintă un criteriu foarte important, cu excepția poate a facultăților de economie mai recunoscute.

39.3.5.3. Pregătirea managerilor în Marea Britanie

**Pregătirea
managerilor se
aseamănă cu cea
din SUA**

În Marea Britanie, multă vreme funcția de manager nu se bucura de un statut foarte înalt, pentru că avea semnificația de subaltern, adevărații conducători purtând alte denumiri, între care cea de director. În recrutarea managerilor se pune un accent mai mare pe personalitatea candidatului, pe trecutul său, decât pe nivelul de pregătire.

Situația s-a schimbat după cel de-Al Doilea Război Mondial, când marile întreprinderi au început să recruteze pentru funcția de

manager absolvenți de cursuri universitare și au început să pună în practică o serie de acțiuni pentru o pregătire specifică în domeniu. Aceste schimbări în domeniul pregătirii managerilor au fost marcate și de crearea unor instituții specializate în acest domeniu. Astfel, în 1947 a fost creat *Institutul Britanic pentru Management (British Institute for Management)*, care elibera o *Diplomă de Studii de Management*, care a fost apoi generalizată în cadrul colegiilor tehnice. În 1960 a fost creată *Fundația pentru Educația în Management (Foundation for Management Education)*, care avea ca scop promovarea pregătirii în acest domeniu și strângerea de fonduri pentru o astfel de pregătire. În prezent mai multe universități asigură o pregătire la nivel de licență și post-licență în domeniul managementului.

Pentru a ne forma o imagine mai reală despre situația actuală din acest domeniu în Marea Britanie, se impune prezentarea unor elemente specifice privind atitudinea întreprinderilor, referitoare la pregătirea managerilor, și anume:

- marile întreprinderi cheltuiesc milioane de lire sterline pe an pentru formarea personalului, inclusiv a managerilor;
- cel puțin 40 de întreprinderi aveau în anul 1990 propriile centre de pregătire în domeniul managementului;
- aproximativ 80% dintre marile companii engleze propuneau programe de pregătire în management și aproape jumătate dintre managerii acestora participă la aceste programe;
- numeroase universități dispun de cicluri de studii post-licență în management sau în afaceri.

Cu toate progresele făcute în ultimii ani, mulți dintre tinerii manageri din Marea Britanie au părăsit școala înainte de licență, iar studiile aprofundate în domeniul managementului sunt urmate încă de un număr redus de manageri.

Fiind foarte rare aceste diplome, posesorii lor, care sunt considerați din rândul elitelor, solicită salarii mari, ceea ce conduce pe mulți la concluzia că nicio pregătire nu merită astfel de recompense. În Marea Britanie, un viitor manager poate opta pentru trei filiere de pregătire care sunt: *întreprinderea, universitatea și școala profesională*, sau pentru o combinație între acestea, cu toate că nu există o compatibilitate între ele.

Pregătirea în cadrul întreprinderii se aseamănă, într-o oarecare măsură, cu sistemul japonez, prin faptul că întreprinderile își recrutează personalul după terminarea școlii, după care, acestuia i se asigură o combinație de pregătire și experiență la locul de muncă. În general, personalul se specializează într-un domeniu, pentru ca mult mai târziu să aibă

Pregătirea academică

acces la un post de manager, ocazie cu care se pune și problema pregătirii în acest domeniu. Dacă în trecut recrutarea personalului se făcea la o vârstă mai mică imediat după terminarea școlii, în prezent întreprinderile recrutează absolvenți de universitate sau institute politehnice. Se apreciază că adevăratele școli de pregătire în management în Marea Britanie sunt marile întreprinderi.

Pregătirea academică reprezintă o imitație a modelului din SUA, în sensul că majoritatea potențialilor manageri primesc o pregătire de bază în management și afaceri, în cadrul școlilor superioare de management din cadrul universităților, fie înainte, fie după angajarea pe un post de manager. În Marea Britanie, colegiile, școlile politehnice, universitățile și școlile superioare de comerț oferă o mare diversitate de diplome și certificate, de la *Higher National Diploma*, până la *MBA*. Pentru obținerea unei diplome *MBA* sunt necesari cel puțin patru ani de experiență profesională, iar cei care urmează o astfel de specializare nu sunt în primul rând cei care au obținut o licență în domeniul afacerilor.

Pregătirea profesională și de specialitate

Pregătirea profesională se întâlnește cel mai frecvent în rândul tinerilor englezi care doresc în același timp să studieze și să câștige, și presupune pe lângă învățarea unei meserii și un învățământ teoretic, asigurat de un corp profesoral. Între domeniile cele mai solicitate, mult timp s-a regăsit gestiunea contabilă, pe care tinerii, dar și cei care îi angajau, o considerau printre calificările care asigură o mare perspectivă în cadrul întreprinderii. Un număr mare dintre studenți doresc să devină experți contabili, datorită faptului că această calificare este una dintre cele mai recunoscute, prestigioase și bine remunerate, asigurând șansa realizării unei cariere în management și, în general, în afaceri.

Indiferent care este forma de pregătire, spre deosebire de japonezi, care pun accentul pe o pregătire de generaliști, englezii se apropie mai mult de germani prin aceea că preferă o foarte bună pregătire de specialitate, și numai după ce un domeniu a fost bine aprofundat se va trece la un alt domeniu. În general, în Marea Britanie, pentru a deveni manager este necesară o carieră apreciabilă într-o anumită specializare (într-o funcțiune a întreprinderii), o evaluare și un stagiul de pregătire în domeniul managementului. Combinarea experienței profesionale cu o pregătire teoretică este specifică spiritului pragmatic al britanicilor. Un contabil, spre exemplu, este pregătit să devină în primul rând contabil și nu om de afaceri sau manager, chiar dacă există riscul de a i se diminua spiritul. Această orientare către pregătirea de specialitate se poate observa și din calitățile cerute

unui manager în contextul britanic. Astfel, în urma unui sondaj întreprins printre organizațiile engleze, s-a ajuns la concluzia că majoritatea acestora au evidențiat printre calitățile cerute pentru ocuparea unui post de manager, *personalitatea managerului și experiența profesională*. Abia după aceste calități sunt enumerate în ordinea de importanță: *pregătirea profesională, pregătirea în cadrul întreprinderii și, în final, pregătirea în domeniul managementului* primită în afară. Această situație a condus la intensificarea preocupării viitoare în acest domeniu.

În opinia specialiștilor englezi, actuala pregătire a managerilor este insuficientă în raport cu exigențele la care trebuie să facă față în viitor conducerile întreprinderilor, într-un mediu internațional în care competiția este din ce în ce mai acerbă. Chiar dacă în opinia lor, calitățile indispensabile unui manager sunt experiența și calitățile native, se consideră că pentru a lărgi orizontul, dată fiind pregătirea de specialitate, se impune o pregătire și în domeniul managementului întreprinzător și de inițiativă necesar unui manager.

Indiferent de maniera de pregătire în domeniul managementului, specialiștii englezi consideră că pe viitor trebuie să se țină seama de următoarele aspecte:

- o diferențiere a nivelului de calificare și o asociere a acestuia la diferitele stadii de evoluție a carierei și a experienței profesionale;
- crearea unui sistem de pregătire flexibil, care să permită accesul la diferite niveluri de pregătire, inclusiv posibilitatea unei persoane cu experiență profesională să-și continue studiile de nivel superior;
- conceperea pregătirii sub formă modulară, care să permită combinarea pregătirii în interiorul întreprinderii cu pregătirea în afară;
- integrarea pregătirii la locul de muncă în sistemul general de pregătire;
- evitarea supraevaluării pregătirii teoretice, dată fiind importanța îndeplinirii unor sarcini specifice unui post pe care-l va ocupa viitorul manager.

În opinia a doi specialiști, *J. Constable* și *RmcCormick*, școlile de pregătire a managerilor trebuie să fie pe lângă instituțiile de învățământ superior, în loc să fie total independente. Ei consideră că există o prea mare dispersie a instituțiilor care pregătesc personal în domeniul managementului.

Dată fiind tendința de creștere în viitor a mobilității forței de muncă, inclusiv a managerilor, aceștia își manifestă opțiunea

**Direcții și
exigențe în
pregătirea
managerilor**

pentru o pregătire care să răspundă unor astfel de exigențe. Acești specialiști consideră că pe viitor orice acțiune ce va fi întreprinsă în acest domeniu trebuie să răspundă următoarelor *exigențe*:

- asigurarea unui număr adecvat de persoane pregătite în domeniul managementului, în funcție de necesitățile din acest domeniu;
- crearea posibilității pentru managerii în funcțiune, care însă nu au beneficiat de o pregătire în acest domeniu, de a se putea pregăti și perfecționa;
- asigurarea unei pregătiri complementare în domeniul managementului pentru cei susceptibili de a ocupa astfel de funcții;
- pregătirea condițiilor pentru managerii în funcțiune de a se pregăti și a se perfecționa în domeniul managementului.

Chiar dacă întreprinderile britanice sunt recunoscute pentru eficacitatea lor, ceea ce reprezintă și o bună apreciere a managerilor din acest context, totuși specialiștii englezi consideră că se impune o îmbunătățire în continuare a sistemului de pregătire al managerilor. În cadrul acestui proces de perfecționare este bine să se țină seama de experiența altor țări, dar și de faptul că fiecare țară prezintă specificul său, determinat în primul rând de specificul cultural. Combinând cele două categorii de exigențe, specialiștii englezi au conturat un „*program de acțiuni*” în domeniul pregătirii managerilor, care cuprinde următoarele propuneri⁵⁵⁸:

- lărgirea nivelului general de instruire, prin formarea unui număr mai mare de persoane, pe mai mulți ani, ajungând dacă este posibil, până la primul nivel universitar, ca și în alte state dezvoltate;
- încurajarea formării unei experiențe profesionale, în paralel cu o pregătire teoretică prin cursuri de specialitate;
- după modelul american, dar ținând seama de specificul britanic, este necesar să se definească în linii mari natura pregătirii, pentru cei care vor ocupa o funcție de manageri sau vor lucra în afaceri;
- la fel ca și în alte profesii, este necesar ca pe baza specificului britanic, dar folosind și experiența niponă, să se asigure în domeniul managementului stagii practice, care să completeze pregătirea din acest domeniu;
- ca și în întreprinderile americane și germane, trebuie

⁵⁵⁸ Handy, C. Gordon, C. Grow, I. Randlesome, C. - *FORMATION: MANAGERS. Systemes d'Enseignement Formation et Perfectionnement dans l'Entreprise*, Eyrolles, Paris, 1990.

încurajate întreprinderile britanice să practice sistemul de pregătire al managerilor, timp de cinci zile în afara locului de muncă;

- încurajarea unor întreprinderi de a pregăti și personal din cadrul întreprinderilor furnizoare sau cu care dezvoltă afaceri, după modelul japonez;
- folosirea unor practici de cooperare inter-întreprinderi, sau cu diferite instituții de învățământ superior pentru pregătirea managerilor, după modelul din SUA;
- constituirea unor baze de date oficiale, pentru ca statul sau alte organisme interesate să le poată utiliza pentru îmbunătățirea pregătirii managerilor;
- valorificarea prin intermediul diferitelor metode, în cadrul întreprinderilor a eforturilor personalului care dorește să se perfecționeze, să studieze, așa cum se întâmplă în Japonia și SUA, unde pregătirea personalului se consideră ca una dintre cele mai rentabile investiții;
- încurajarea întreprinderilor pentru a manifesta exigență la recrutarea personalului, a managerilor, pentru a delega responsabilități tinerilor și pentru a asigura recompense ridicate pentru cei care au reușit în activitatea pe care o desfășoară, așa cum se întâmplă în întreprinderile din SUA.

Un astfel de program de perfecționare a pregătirii managerilor în contextul britanic îmbină cele două laturi complementare, privind pregătirea de bază în domeniul afacerilor și pregătirea pe termen lung a managerilor.

39.3. Bibliografie

1. Abegglen J.C. - *KAISHA, The Japanese Corporation, Basic Books, A Division G. Stalk Jr., Of Harper Collins Publishers*
2. Barsoux J.C. - *Management in France*, London: Cassell, 1990
- Lawrence P.
3. Brierley, W - "*The business culture in Italy*", in C.Randlesome et al., *Business Culture in Europe*, 2nd ed. Oxford: Butterworth Heinemann, 1993
4. Chen M. - *Asian Management System*, London: Routledge, 1995
5. Esping-Andersen Karpi - *The Scandinavian Model: Welfare States and Welfare Research*, Princeton N.J.: Princeton University Press, 1987
6. Fukuda K.J. - *Japanese-Style Management Transferred: The Experience of East Asia*, London: Routledge, 1988
7. Handy C. - *Formation: Managers. Systemes d'Enseignement Formation et Perfectionnement dans l'entreprise*, Eyrolles, Paris, 1990
8. Hermel, Ph. - *Management European et International*, Economica, Paris, 1993
9. Hickson, D.J. - *Management in Western Europe*, Berlin: Walter de Gruyter, 1993
10. Ionescu Gh. - *Cultura afacerilor. Modelul american*. Editura Economică, București, 1997
11. Jerry B. Poe - *The American Business Enterprise. An Introduction, Seventh Editions*, IRWIN, Homewood, Boston, 1989
12. Jules J.J. van Dijk - *Transnational Management in an Evolving European Context*. EMJ, Vol.8, No.4: December 1990
13. Lawrence P.R. Lorse, J.W. - "*Differentiation and Integration in Complex Organisation*" *Administrative Science Quarterly* 12: 1-47, 1967
14. Lawrence P. Spybey T. - *Management and Society in Sweden*, London: Routledge & Kegan Paul, 1986
15. McMillan Gh. J. - *The Japanese Industrial System. Second Revised Edition*, Walter De Gruyter, Berlin, New York, 1989
16. Nicolescu O. - *Management comparat*. Editura Economică, București, 1997
17. Ozawa T. - *Multinationalism, Japanese Style: The Political Economy of Outward Dependency*, Princeton University Press, 1979
18. Nicholson N. - *Development Management in Africa: The Case of the Egerton College Expansion Project in Kenya*. AID Evaluation Special Study, No. 35, Washington, D.C.:USAID, 1985
- Ostrom E.
- Bowles D.
- Lang R.
19. Raymond C. - *Ethics in Business*, New York: Holt, Rinehart & Winston, 1968
- Baumhart
20. Sasaki N. - *Management and Industrial Structure in Japan*, Oxford Pergamon Press, 1990
21. Thurley K. - *Towards European Management*, London: Pitman, 1989
- Virdenius H.
22. Whitley R. - *Business Systems in East Asia: Firms, Markets and Societies*, London: Sage Publication, 1992

CAPITOLUL 40

TRANSFERUL DE KNOW-HOW ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI

Unul dintre obiectivele cercetărilor de management comparat internațional constă în transferul de cunoștințe și practici manageriale din țările cu un management mai performant, către țări cu rezultate mai slabe prin prisma managementului practicat la toate nivelurile, societal și / sau organizațional.

40.1. Valorificarea cercetărilor de management comparat internațional

După ce se cunosc unele dintre particularitățile managementului din cadrul diferitelor contexte culturale, se impune formularea unor concluzii privind similaritățile și posibilitățile de transfer a unor practici manageriale în alte contexte, în alte țări.

O analiză comparativă a particularităților managementului din diferite contexte va evidenția mai pregnant, modul de valorificare a rezultatelor cercetărilor din domeniul managementului comparat internațional, concretizat în:

- folosirea asemănărilor dintre conceptele, teoriile, metodele și tehnicile de management ca fundamentare a procesului de preluarea a unor practici manageriale între contextele respective;
- folosirea deosebirilor dintre conceptele, teoriile, metodele și tehnicile de management, ca particularități de care trebuie să țină seamă managerii care acționează în alte contexte decât cel din care provin;
- folosirea caracterului de universalitate ale unor tehnici de management pentru transferul acestora în alte culturi cu scopul creșterii eficacității muncii managerilor;
- folosirea asemănărilor, deosebirilor și a universalității unor procese, metode și tehnici de management pentru a crea noi modele manageriale și/sau organizaționale potrivite pentru a conduce grupuri formate din persoane care aparțin mai multor culturi.

Prin structurarea acestui capitol vom încerca să identificăm toate aspectele precizate mai sus referitoare la asemănări, diferențe, cazuri de universalitate, dar mai ales la procesul de transfer de know-how din domeniul managementului.

40.2. Caracterizarea contextelor naționale din eșantionul de cercetare (ex. Caracterizarea contextului cultural din România)

Orice cercetare în domeniul managementului comparat internațional trebuie să pornească de la identificarea particularităților culturale ale unor țări care pot face obiectul eșantionului de cercetare. O astfel de cercetare poate fi realizată prin prisma dimensiunilor culturale evidențiate de către cei doi specialiști recunoscuți pe plan mondial G. Hofstede și F. Trompennars.

În cadrul acestui capitol, referitor la metodologia de transfer a unor cunoștințe și / sau practici manageriale dintr-un context cultural în altul, dintr-o țară în alta, vom lua în considerare particularitățile culturale, economico-sociale și manageriale. Vom porni de la o cercetare a contextului cultural românesc, în sensul că asemănător pot fi identificate particularitățile culturale pentru toate contextele cuprinse într-un eventual eșantion de cercetare pentru domeniul managementului comparat internațional.

Am ales să desfășor o cercetare a contextului cultural din România pe baza dimensiunilor evidențiate de către F. Trompennars, punând respondenții aproape în aceleași situații pe care le-a folosit și respectivul specialist. În continuare vom prezenta rezultatele unei cercetări întreprinse în România pe un eșantion destul de reprezentativ având în vedere acoperirea zonelor geografice ale țării.

40.2.1. Premisele cercetării

În capitolele anterioare din prezenta lucrare, reprezentate de SUA, Japonia, Europa, Asia de Sud-Est, America Latină, Țările Africane, Australia și China, au fost prezentate particularitățile culturale, dar și cele referitoare la aproape toate componentele sistemului de management al organizației.

Pentru un studiu de management comparat, în care să fie cuprinsă în eșantion și România, este necesară o caracterizare și a contextului românesc prin prisma dimensiunilor culturale. De aceea, în continuare vom prezenta investigația făcută pentru caracterizarea contextului românesc prin prisma dimensiunilor lui F. Trompenaars.

Pentru că una dintre accepțiunile conceptului de cultură este acela de modalitate de a soluționa problemele, de a reacționa în diferite situații, de a da răspunsuri la întrebările care se ridică în activitatea cotidiană, caracterizarea contextului românesc poate fi făcută prin prisma răspunsurilor la astfel de situații semnificative.

Identificând răspunsurile la diferite întrebări, care sunt semnificative pentru o anumită situație, se poate aprecia că descoperim particularități culturale ale colectivității investigate. Iar dacă aceste particularități se referă la aceeași categorie de întrebări, la aceleași situații cu care se pot confrunta indivizii din diferite culturi, se poate face o comparație între culturile respective, implicit între indivizii aparținând acelor culturi.

Așa cum remarca *Fons Trompenaars*⁵⁵⁹, peste tot oamenii se confruntă cu trei

⁵⁵⁹ Trompenaars, F. - *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*, Nicholes Brealey Publishing, London, 1993.

surse de provocări, care sunt reprezentate de *relațiile dintre indivizi* (prietenii, angajați, clienți sau șefi), de *atitudinea față de timp* și de *relațiile omului cu natura*. Pentru fiecare dintre aceste surse de provocări este necesar să se identifice modalitățile particulare de reacție a membrilor fiecărei culturi, care vor reprezenta particularități culturale, prin prisma anumitor dimensiuni (*universalism/ particularism, colectivism/ individualism, neutru/afectiv, specific/ difuz, statut câștigat/ atribuit, atitudinea față de timp și relația omului cu natura*).

Aceste valori orientează în mare măsură modul nostru specific de a face afaceri sau de a conduce. Poziția noastră față de aceste dimensiuni ne ghidează convingerile și acțiunile în viață. Spre exemplu, toți ne confruntăm cu situații în care anumite reguli prestabilite trebuie respectate, fără a le evita din cauza unor situații particulare care apar. Adică, vom proceda așa cum este „drept”, sau ne vom adapta la situația particulară, la circumstanțe ? Sau, dacă ne confruntăm cu o problemă dificilă, o vom descompune în părți componente pentru a o înțelege, sau o vom aborda prin intermediul relațiilor dintre componente, ca un întreg ? Sau, cui îi vom arăta respect și îi vom acorda și recunoaște statutul, unei persoane care a obținut anumite realizări importante, sau altora pentru că au o anumită educație, au o anumită vârstă, etc.? Iată câteva dintre situațiile care diferențiază indivizii aparținând diferitelor culturi.

40.2.2. Condițiile de desfășurare a cercetării

Pentru a caracteriza contextul românesc prin prisma acestor dimensiuni culturale, am întreprins o cercetare pe bază de chestionar pe un eșantion reprezentând diferite categorii de vârstă, de nivel de pregătire, și din aproape toate județele României. Pentru fiecare dimensiune culturală am încercat să folosim, în cadrul chestionarului, aproximativ aceleași tipuri de întrebări pe care le-a folosit *Fons Trompenaars* în cercetările pe care le-a efectuat în mai multe țări.

Am considerat că folosind aceleași tipuri de întrebări, aproximativ aceleași situații, vom reuși să aliniem particularitățile culturale ale românilor, celorlalte culturi pentru care deja există informații în acest sens. Astfel, vom putea să identificăm asemănările și/sau diferențele dintre componenții culturii românești și cei ai altor culturi, punând bazele unui mai eficient transfer de cunoștințe din domeniul managementului în întreprinderile din țara noastră. Pornind mai ales de la asemănările între contextul românesc și alte contexte vom reuși mai bine un transfer de cunoștințe în domeniul managementului.

40.2.3. Particularități culturale și manageriale în România

Pentru fiecare dimensiune culturală respondenții din eșantionul stabilit vor fi puși în situații diferite pentru a observa, de o manieră cât mai obiectivă, care este comportamentul acestora și implicit care este orientarea lor către cele două extreme ale fiecărei dimensiuni culturale.

A. Particularități prin prisma dimensiunii „universalism / particularism”

Pentru a identifica orientarea către universalism sau particularism în contextul

românesc, am folosit o situație asemănătoare cu cea creată de *Stouffer și Toby*⁵⁶⁰, care reprezintă o dilemă prin care se poate măsura gradul de universalism și de particularism, în funcție de răspunsurile care se primesc. Iată descrierea acestei situații:

Situația 1

Sunteți în autoturismul unui prieten apropiat, în momentul în care acesta lovește un pieton. Dumneavoastră știți că el circula cu 80 de km/h în localitate, unde viteza maximă admisă este de 60 km/h. Avocatul lui vă spune că dacă dumneavoastră mărturișiți că prietenul circula cu o viteză de sub 60 km/h, el va putea să-l salveze de la consecințele foarte neplăcute.

- A. Ce drepturi are prietenul să aștepte să-l protejați printr-o mărturie mincinoasă ?
- a. prietenul meu are tot dreptul să se aștepte să mărturisesc că a circulat cu o viteză reglementară;
 - b. el nu poate să se aștepte să mărturisesc că a circulat reglementar, pentru că-i sunt prieten;
 - c. în calitate de prieten el nu trebuie să se aștepte să depun mărturie mincinoasă.

- B. Cum veți proceda într-o astfel de situație ?
- d. veți mărturisi că a circulat cu o viteză de sub 60 km/h;
 - e. nu veți mărturisi că a circulat cu o viteză de sub 60 km/h.

Ponderea răspunsurilor la cele două întrebări, reprezentative pentru contextul românesc, sunt redată în figura 40.1. (A și B).

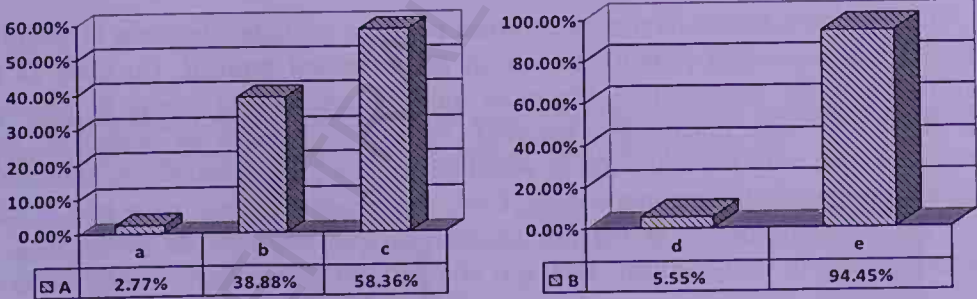


Fig. 40.1. Ponderea răspunsurilor (Situația 1- Universalism / Particularism)

Așa cum rezultă din figura 40.1. A, ponderea cea mai mare a răspunsurilor (58,36%) este reprezentată de varianta (c), în timp ce varianta (b) deține o pondere de 38,88%, iar varianta (a) are o pondere de numai 2,77%. De asemenea în figura 9.1. B, se observă că ponderea cea mai mare (94,45%) o au răspunsurile (e), în timp ce numai 5,55% reprezintă răspunsurile (d).

⁵⁶⁰ Trompenaars, F. -*Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*, Nicholes Brealey Publishing, London, 1993.

O primă concluzie care se poate trage din acest sondaj este că în cea mai mare parte, românii consideră (ca urmare a ponderii mari a răspunsurilor c) și e) că este bine să se adere la principiile general acceptate, la reguli și norme stabilite, deci contextul românesc ar putea fi caracterizat prin universalism.

Dar, această concluzie nu poate fi completă și corectă, dacă nu se ține seama de faptul că nicio societate nu poate funcționa fără a ține seama de un minim de reguli, principii, legi, etc. și dacă nu se analizează contextul românesc în comparație cu alte țări, cu alte culturi. Pentru aceasta redăm în figura 40.2. încadrarea contextului din câteva țări reprezentative, inclusiv din contextul românesc, folosind și rezultatele cercetărilor întreprinse de către F. Trompenaars⁵⁶¹. În cadrul figurii 40.2. sunt reprezentate ponderile răspunsurilor (c) sau (b+e).

Fig.40.2. Orientarea către universalism (Situația 1)

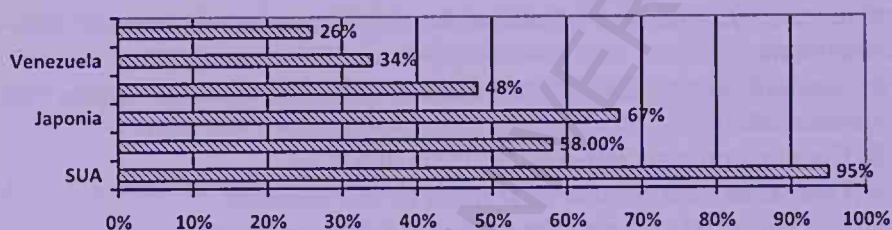


Fig. 40.2. Orientarea către universalism (Situația 1)

Deși universalismul rareori este utilizat pentru a exclude adaptarea la situațiile particulare, el reprezintă primul pas într-un proces moral rațional. Cu toate că nu poate fi exclus din nicio cultură, din nicio societate sau țară un minim de principii care să stea la baza funcționării societății respective, acestea se deosebesc prin accentul pus mai mult sau mai puțin pe astfel de principii, reguli sau norme stabilite și acceptate de majoritatea componentilor. Deci, nu se poate aprecia că o țară în care ponderea răspunsurilor (c) și (e) din situația de mai sus este de peste 50% se caracterizează prin universalism, fără a o compara cu alte culturi. Coeficientul de universalism este mai mare atunci când această pondere este și ea destul de ridicată, cum este, spre exemplu, în SUA.

Coeficient redus spre mediu de universalism pentru România

Cu un procent al răspunsurilor (c) de 58,36 se poate aprecia că România se caracterizează printr-un coeficient redus spre mediu de universalism, dacă luăm în considerare că procentul minim al răspunsurilor (c) sau (b+e) este de 26%, pentru Coreea de Sud, iar cel maxim este de 96% pentru Canada, deci sub

⁵⁶¹ Trompenaars, F. - *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*, Nicholes Brealey Publishing, London, 1993.

media de 61%. Evident că situația care a stat la baza investigației poate fi mai mult detaliată, în funcție de gravitatea accidentului, care ar schimba comportamentul față de prietenul care conducea autoturismul.

O altă situație, pentru a analiza comportamentul indivizilor din societatea românească, prin prisma aceleași dimensiuni *universalism/particularism*, în care urmările variantelor de comportament nu mai sunt atât de grave este următoarea:

Situația 2

Sunteți jurnalist la o revistă economică de prestigiu, în care scrieți despre mici întreprinzători din diferite domenii. O prietenă apropiată are un restaurant, în care ați servit masa la invitația acesteia. Ați fost foarte neplăcut impresionat de nivelul calitativ al mâncărilor și, în general, de serviciul din respectivul restaurant.

A. Ce drepturi are prietena dumneavoastră să vă ceară să scrieți un articol favorabil despre calitatea serviciilor ?

- a. ea are toate drepturile, ca prietenă să se aștepte la un articol favorabil din partea mea;
- b. ea se poate aștepta că voi scrie un articol favorabil, având în vedere că-i sunt prieten;
- c. ea nu are niciun drept să se aștepte la un articol favorabil având în vedere situația din restaurant.

B. Veți scrie un articol prin care să nu scoateți în evidență calitatea îndoielnică a serviciilor, îndeplinindu-vă obligațiile față de cititori și față de prietenă ?

- d. Da;
- e. Nu.

Rezultatul cercetărilor pe eșantionul investigat în contextul românesc, referitoare la răspunsurile la această situație se prezintă în figura 40.3. (A și B).

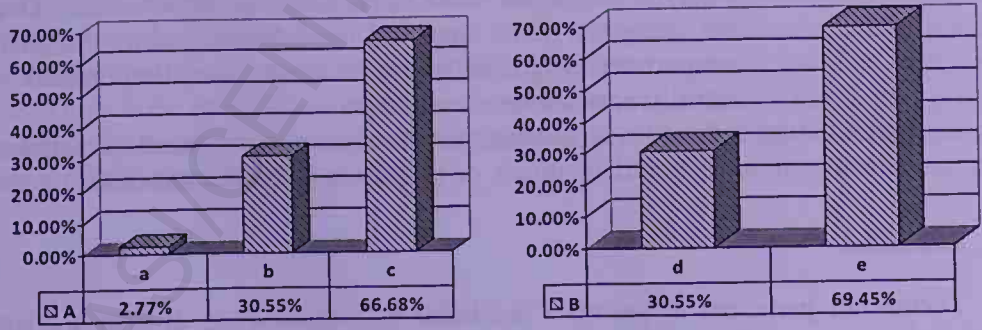


Fig. 40.3. Ponderea răspunsurilor (Situația 2- Universalism / Particularism)

În această situație, o persoană universalistă este considerat acel jurnalist care scrie pentru toți cititorii și în favoarea informării corecte a acestora și nu pentru prieteni, rude sau alte persoane apropiate acestuia. Obligația lui este de a prezenta adevărul indiferent de situațiile particulare.

Investigația întreprinsă a condus la 2,77% răspunsuri (a), 30,55% răspunsuri (b), 66,68% răspunsuri (c), 30,55% răspunsuri (d) și 69,45% răspunsuri (e). Dar, pentru a avea o imagine mai corectă a comportamentului românilor este necesar ca răspunsurile care justifică orientarea spre universalism c) și (b+e) să fie comparate cu răspunsurile la aceleași întrebări a componentilor altor culturi. Această comparație se poate observa prin combinarea rezultatelor cecetării cu cele obținute de către F.Trompenaars⁵⁶² în figura 40.4.

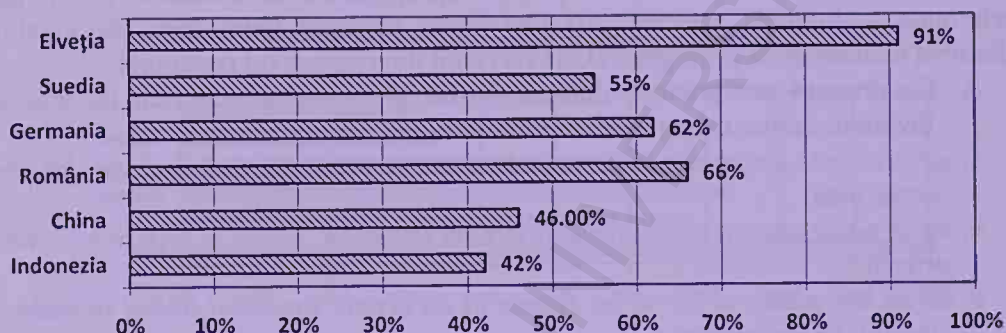


Fig. 40.4. Orientarea către universalism (Situația 2)

Coefficient redus spre mediu de universalism pentru România

Ca și în cazul primei situații prezentate, răspunsurile care conduc la concluzia unui comportament universalist, sunt puțin sub media răspunsurilor înregistrate în alte țări în care s-a desfășurat cercetarea. Aceste răspunsuri reprezintă o confirmare în plus a faptului că *România se caracterizează printr-un coeficient redus, spre mediu de universalism*. Deci, mai degrabă în contextul românesc, vom înregistra comportamente particulariste în toate situațiile, inclusiv în cadrul proceselor de management.

O a treia situație de dilemă folosită pentru a investiga această dimensiune culturală relevă regulile de confidențialitate, de păstrare a secretului afacerilor.

Situația 3

Tocmai ați participat la ședința Consiliului de administrație al unei societăți comerciale, cu care firma unui foarte apropiat prieten are raporturi de afaceri. Respectivul prieten, cu care întâmplător luați masa, urmează să dea faliment dacă nu-l

⁵⁶² Trompenaars, F. - *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*, Nicholes Brealey Publishing, London, 1993.

- veți anunța de decizia pe care au luat-o cei din Consiliul de administrație.
- A. Ce drepturi are prietenul dumneavoastră să aștepte să-i comunicați ce s-a hotărât la Consiliul de administrație ?
- a. are toate drepturile să se aștepte să-l previn despre eventualul pericol;
 - b. are anumite drepturi să-i fac această favoare;
 - c. nu are dreptul să se aștepte la așa ceva.
- B. Veți preveni prietenul de pericol, îndeplinindu-vă obligațiile față de el ?
- d. Da
 - e. Nu

Rezultatul investigațiilor a condus la o structurare a răspunsurilor prezentată în figura 40.5. (A și B).

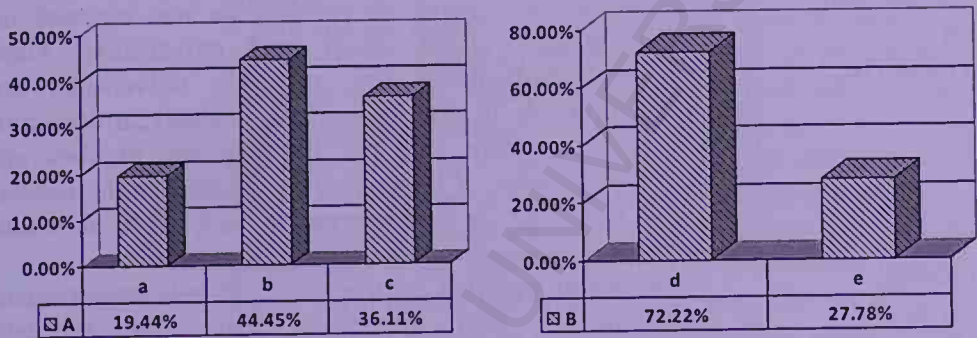


Fig. 40.5. Ponderea răspunsurilor (Situația 3 –Universalism / Particularism)

În această a treia situație, răspunsurile care au avut ponderea cea mai mare (44,45%) au fost (b) și (d) care au reprezentat 72,22%. Au urmat 36,11% răspunsuri (c), 27,78% răspunsuri (e) și 19,44% răspunsuri (a). Această structurare a răspunsurilor demonstrează încă o dată că în contextul românesc există această predilecție spre un comportament particularist. Dar, pentru a justifica mai bine această concluzie este necesar să situăm România între alte țări ale lumii, prin prisma ponderii răspunsurilor (c) sau (b+e), combinate cu rezultatelor lui F.Trompenaars⁵⁶³ situație redată sugestiv în figura 40.6.

⁵⁶³ Trompenaars, F. -Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business, Nicholes Brealey Publishing, London, 1993.

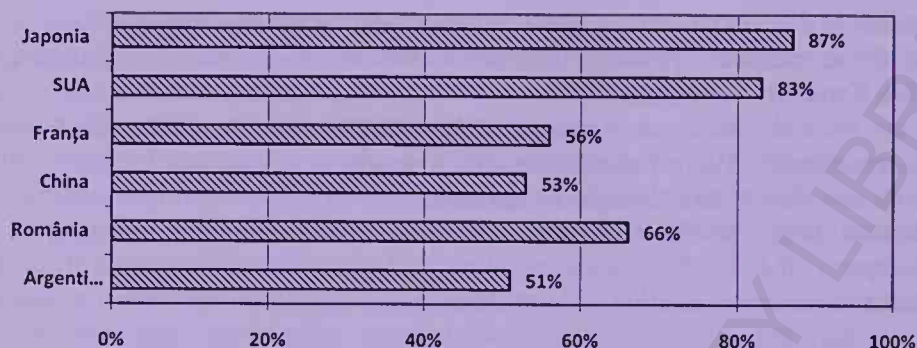


Fig.40.6. Orientarea către universalism (Situația 3)

Contextul românesc mai mult particularist

Poate mai mult decât celelalte două situații, aceasta din urmă întărește convingerea că românii au mai degrabă un comportament particularist, decât unul universalist. Acest comportament particularist sau, respectiv universalist are numeroase influențe în diferite domenii, inclusiv în domeniul managementului, dintre care pot fi remarcate: *în domeniul stabilirii contractelor, al programării deplasărilor de afaceri, al rolului îndeplinit de conducerea de vârf, și în domeniul evaluării și recompensării muncii în cadrul postului.*

Influența caracterului particularist al contextului românesc asupra managementului

În domeniul stabilirii contractelor, culturile universaliste se caracterizează prin importanța mai mare acordată contractelor, prin care se stabilesc anumite înțelegeri pe baza unor principii care trebuie respectate de ambele părți. În astfel de culturi se stabilesc prin contract și anumite condiții, chiar consecințe negative pentru cei care nu respectă clauzele. Într-o cultură particularistă astfel de clauze pot să fie considerate drept ofense la adresa partenerului, în sensul că este lipsit de încredere, ceea ce poate conduce, în condițiile unor afaceri între persoane provenind din culturi diferite din acest punct de vedere, la eșuarea afacerii respective.

În contextul românesc sunt numeroase exemple care justifică ceea ce s-a concluzionat mai sus, că există mai mult tendința spre particularism. Să ne imaginăm doar numeroasele cazuri de încălcare chiar a legilor elaborate, dar cu atât mai mult de încălcare a unor înțelegeri realizate între diferite organizații, dacă apar condiții care avantajează un anumit partener. Mai mult chiar, numeroasele amendamente aduse legilor elaborate, care reglementează activitatea dintr-un anumit domeniu, astfel încât chiar pentru juriști este greu să se mai descurce în aplicarea legilor cu multiplele modificări aduse acestora.

Programarea deplasărilor de afaceri, și nu numai a acestora, se deosebește de la o cultură universalistă la una particularistă. Astfel, față de universalistii care își programează foarte strâns deplasările de afaceri, persoanele dintr-o cultură particularistă acordă un timp mai îndelungat pentru aceleași deplasări. Este cunoscut faptul că românii, în general, își rezervă un timp mai mare pentru soluționarea unor probleme din cauza multiplelor probleme colaterale care însoțesc activitățile de bază privind afacerea respectivă.

Referitor la conducerea de vârf, dacă într-o cultură universalistă există tendința centralizării puterii de decizie și a aplicării unei metodologii generale de acțiune într-un anumit domeniu, în culturile particulariste, fiecare subdiviziune organizatorică, fiecare regiune, fiecare colectivitate are tendința de a particulariza metodologia de lucru, de unde și tendința spre descentralizare. Această tendință se manifestă cu pregnanță și în România, dacă ne gândim la dificultatea realizării consensului chiar asupra unor probleme de interes general, la tendința fiecărei persoane de a-și pune amprenta pe activitatea desfășurată, de a adăuga ceva sau a modifica ceva față de varianta de bază.

Evaluarea și recompensarea muncii diferă de la o cultură universalistă la una particularistă încă de la descrierea posturilor. Astfel într-o cultură universalistă toate posturile pot fi descrise, toți candidații trebuie să îndeplinească anumite condiții înscrise în fișa postului, iar performanțele trebuie evaluate prin compararea rezultatelor cu obiectivele și a capacităților cu exigențele ocupării postului respectiv. Într-o cultură particularistă, întâi se găsește persoana, apoi se încearcă să se completeze componentele postului în funcție de capacitățile și pregătirea acesteia, iar în procesul de evaluare intervin și alte criterii decât cele menționate mai sus pentru o cultură universalistă. Dacă ne referim la contextul românesc, și din acest punct de vedere avem numeroase argumente să-l considerăm ca unul mai mult particularist, între care importanța redusă acordată descrierii posturilor, frecvența foarte redusă a apelurilor la descrierile de post pentru a evalua angajații unei organizații, multiplele criterii de natură informală la care se face apel în procesul de evaluare a personalului din organizațiile românești.

B. Particularități prin prisma dimensiunii „individualism / colectivism”

Orientarea către sine sau către grup poate fi depistată prin opțiunile pe care le au componentii unei culturi privind calitatea vieții. Pentru a identifica o astfel de orientare am folosit, în cadrul investigației întreprinse, mai multe situații în care putem fi puși cu multe ocazii.

Situația 1

Referitor la calitatea vieții, care din următoarele alternative considerați că vă este mai apropiată modului dumneavoastră de gândire ?

- este evident că, atunci când indivizii dispun de mai multă libertate și de maximum de oportunități de autorealizare, cu atât calitatea vieții tuturor este mai bună;*
- este normal că, atunci când indivizii au mai multă grijă de semenii lor, cu atât calitatea vieții fiecăruia va fi mai bună, chiar dacă se îngrădesc unele libertăți individuale.*

Rezultatul investigației privind orientarea românului către sine, sau dimpotrivă către scopurile și obiectivele comune este sugestiv redată în figura 40.7.

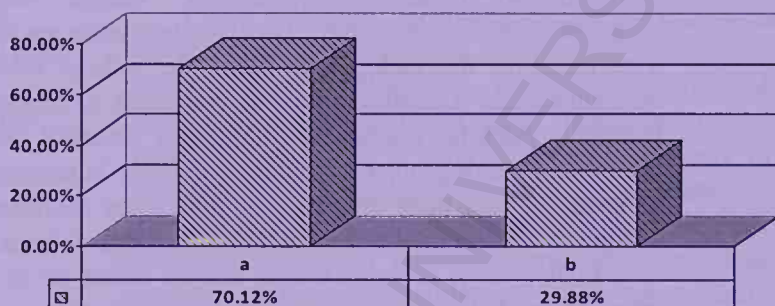


Fig. 40.7. Ponderea răspunsurilor (Situația 1- Individualism / Colectivism)

Așa cum reiese din figura 40.7, ponderea cea mai mare (70,12%) au avut-o răspunsurile în care indivizii consideră calitatea vieții cu atât mai bună, pentru toți membri societății, cu cât fiecare dispune de mai multă libertate și mai multe oportunități de autorealizare. Numai o pondere relativ mică (29,88%) consideră că dacă indivizii au mai multă grijă unii față de alții, calitatea vieții fiecăruia va fi mai bună, în ciuda faptului că se vor îngrădi unele libertăți individuale.

Individualismul caracterizează contextul românesc

Această structurare a răspunsurilor pe cele două categorii conduce la concluzia că *România se caracterizează printr-un coeficient mai mare de individualism*, această concluzie încadrându-se perfect rezultatelor cercetărilor întreprinse de către F. Trompenaars, care au condus la concluzia că, în general țările latine se caracterizează printr-un individualism mai accentuat.

Pentru a avea o imagine mai clară privind orientarea românilor către individualism, sau respectiv, către colectivism, este necesar să prezentăm ponderea răspunsurilor în contextul altor țări în care s-a realizat investigația. O astfel de încadrare se regăsește în figura 40.8, în care pe lângă ponderea răspunsurilor din contextul românesc se prezintă această pondere și în alte

câteva țări reprezentative, evidențiată în urma cercetărilor lui F. Trompenaars⁵⁶⁴.

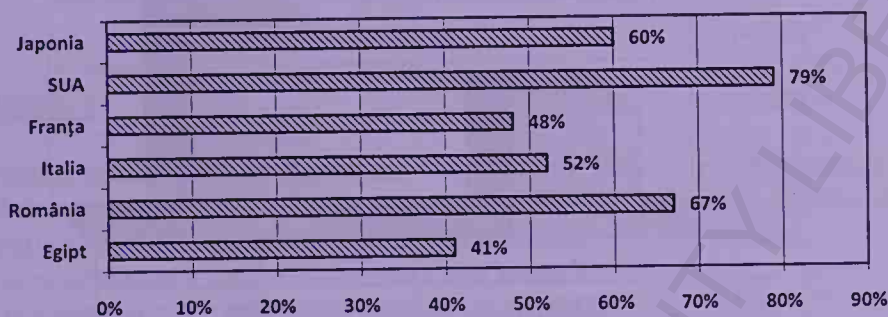


Fig. 40.8. Orientarea către individualism a contextului românesc în contextul altor contexte (Situația 1)

Pentru a investiga orientarea către individualism, respectiv către colectivism am folosit și o altă situație:

Situația 2

Care dintre următoarele modalități de a desfășura munca vă este caracteristic?

- munca individuală, pentru că îți dă ocazia să fii propriul tău stăpân, pentru că indivizii decid în majoritatea cazurilor singuri și apoi, trebuie să ai grijă numai de tine, nu și de alții;*
- munca în grup, pentru că poți conta pe ajutorul altora, pentru că munca fiind tot mai complexă se impune diviziunea acesteia și specializarea, pentru că acolo unde participă mai mulți, deciziile sunt mai bune.*

Structurarea răspunsurilor la această situație, pentru contextul românesc, este redată în figura 40.9, din care se poate observa că, în ceea ce privește munca, românii se orientează către munca individuală într-o proporție mai mică (36,12%), față de orientarea către munca de grup (63,88%).

⁵⁶⁴ Trompenaars, F. - *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*, Nicholes Brealey Publishing, London, 1993.



Fig. 40.9. Ponderea răspunsurilor (Situația 2 Individualism / Colectivism)

Dar această structurare a răspunsurilor nu poate fi judecată în mod adecvat, decât ținând seama de tendința generală, manifestată în majoritatea țărilor lumii către munca de grup, având în vedere complexitatea tot mai mare a activităților desfășurate. O concluzie pertinentă referitoare la orientarea către individualism sau colectivism se poate face situând contextul românesc între alte contexte analizate din acest punct de vedere, de către F.Trompenaars⁵⁶⁵ ceea ce reiese sugestiv din figura 40.10.

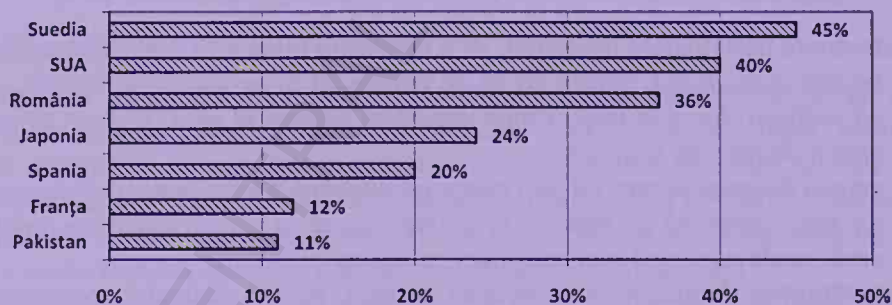


Fig. 40.10. Orientarea către individualism a contextului românesc în contextul altor contexte (Situația 2)

Individualismul caracterizează contextul românesc

Deși orientarea către munca individuală în România este de numai 36,12% se poate aprecia că, în general *contextul românesc se caracterizează prin individualism*, deoarece acest procent se află printre cele mai ridicate din lume. Dar, un argument în plus

⁵⁶⁵ Trompenaars, F. - *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*, Nicholes Brealey Publishing, London, 1993.

pentru o astfel de concluzie îl constituie procentul respondenților care au optat pentru individualism într-o altă situație folosită pentru analiza aceleași dimensiuni culturale.

Situația 3

Considerați că a apărut o defecțiune la o instalație, care a fost executată de către o echipă de muncitori. Care dintre următoarele variante de preluare a responsabilității considerați că este preponderentă în societatea românească?

- persoana care a cauzat defecțiunea este singura responsabilă;*
- responsabilitatea se împarte între componentii echipei.*

Răspunsurile subiecților investigați în contextul românesc au fost structurate ca în figura 40.11, cu ponderea cea mai mare (63,88%) demonstrând o orientare către responsabilități individuale și o pondere mai redusă (36,22%) a răspunsurilor demonstrând o orientare către responsabilități de grup.

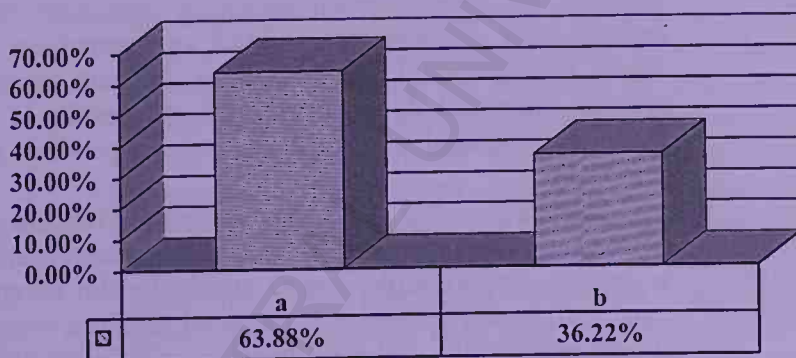


Fig. 40.11. Ponderea răspunsurilor (Situația 3 – Individualism / Colectivism)

Din această situație reiese evidenta orientare a românilor către responsabilitățile individuale, deci, o orientare către individualism. Dar această concluzie este întărită și mai mult dacă se compară ponderea răspunsurilor care demonstrează o orientare către responsabilități individuale, în mai multe țări ale lumii. Combinând cercetările întreprinse în contextul românesc, cu cel întreprins de către F.Trompenaars⁵⁶⁶ în alte țări ale lumii se poate face această comparație, care este sugestiv redată în figura 40.12.

⁵⁶⁶ Trompenaars, F. - *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*, Nicholes Brealey Publishing, London, 1993.

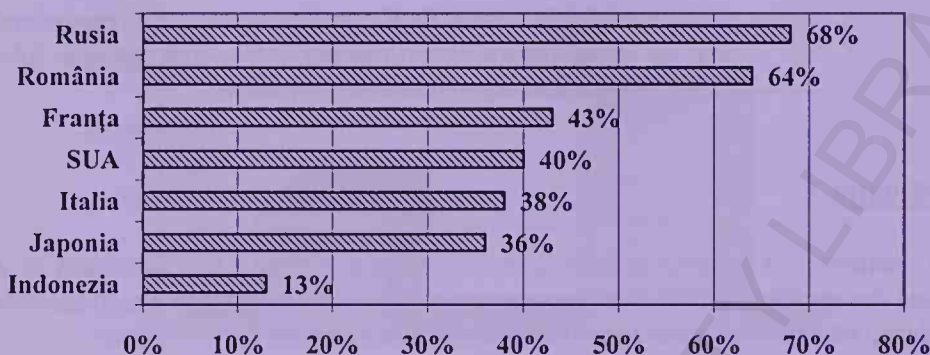


Fig. 40.12. Orientarea către individualism a contextului românesc între alte contexte (Situția 3)

Individualismul caracterizează contextul românesc

Prin răspunsurile primite, la toate cele trei situații prin care s-a verificat orientarea către individualism sau colectivism, din cadrul investigației întreprinse, se poate concluziona că *România se caracterizează printr-un coeficient ridicat de individualism*. Această caracteristică are numeroase influențe asupra managementului organizațiilor, în toate componentele acestuia, începând de la organizarea structurală, la procesul decizional, sistemul informațional, inclusiv procesul motivării personalului.

Influența individualismului asupra managementului în contextul românesc

Orientarea către sine, în societatea românească, are repercusiuni asupra *organizării structurale* a organizațiilor. Așa se explică, spre exemplu, nevoia angajaților din întreprinderile românești, de a li se preciza foarte exact sarcinile, competențele și responsabilitățile, deși acest lucru nu se întâmplă decât foarte rar, din cauza importanței reduse care se acordă încă problematicii managementului, chiar din partea managerilor organizațiilor românești. Deși fuga de responsabilitate, tendința de se ascunde fiecare în spatele unui colectiv, ar conduce la concluzia unui comportament colectivist, considerăm că acest aspect reprezintă urmarea impunerii, pentru o perioadă prea îndelungată, a unor norme de comportament care în realitate nu erau specifice poporului român. În plus, dezinteresul față de „proprietatea nimănui” a condus la o comoditate dată de lipsa unor responsabilități individuale. Dar, pentru a aprecia în mod pertinent comportamentul oamenilor în contextul românesc, trebuie să se aprecieze atitudinea acestora față de sarcini, care de departe cele individuale sunt cele mai apreciate și mai bine îndeplinite.

În *domeniul decizional*, tendința spre individualism face ca în contextul românesc să se manifeste o centralizare a competențelor la nivelul unor persoane, în special, la nivelul managementului de nivel superior. Este cunoscută tendința „împingerii” procesului decizional către vârful ierarhiei, dar și preocuparea managerilor de nivel superior de a decide în toate problemele care vizează organizația pe care o conduc. De asemenea, se cunosc ezităările unor manageri situați la nivelurile inferioare sau medii de a lua decizii care angajează organizația în care funcționează. Deși există numeroase organisme de management participativ, create la nivelul organizațiilor, și nu numai, în cadrul acestora este aproape o practică să se aleagă varianta decizională, care se confundă cu opinia „șefului cel mare”.

Motivarea personalului în contextul românesc are toate particularitățile unei motivări specifice unui context caracterizat prin individualism. Preponderența stimulentei de natură materială (salarii, prime, etc.) în procesul motivațional din întreprinderile românești este o dovadă a individualismului care caracterizează contextul românesc. Apoi, influența redusă a stimulentei legate de asocierea la grup, de suportul colegilor, ar avea ca explicație și insuficiența stimulentei de natură materială, datorită situației economico-financiare a respectivelor întreprinderi, dar, ea se explică și printr-o orientare prioritară a românilor către stimulente extrinseci.

Chiar statutul unei persoane este influențat de orientarea către sine, sau dimpotrivă, orientarea către scopurile și obiectivele comune. În acest sens, considerăm că în contextul românesc, statutul unei persoane este apreciat în primul rând după rezultatele individuale și nu după rezultatele colectivului din care face parte respectiva persoană. Există această tendință de a aprecia indivizii și nu colectivitățile.

Exemplele de mai sus reprezintă doar o parte a influenței culturii asupra managementului din organizațiile românești, deoarece această influență se resimte în toate componentele managementului organizației, în toate procesele de management indiferent de nivelul ierarhic la care acestea se derulează.

Orientarea către individualism sau colectivism rezultă și din tendința de identificare a unei persoane cu familia, națiunea, profesia etc., care în contextul românesc este dată de rezultatul investigației întreprinse și reprezentată în figura 40.13.

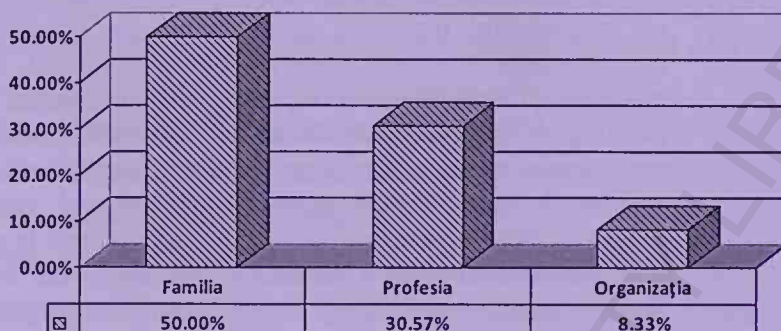


Fig. 40.13. Identificarea individului cu familia profesia sau organizația

Se poate observa că, în general, românii se identifică cel mai mult (50%) cu familia, apoi cu profesia (30,57%), și numai într-o proporție redusă (8,33%) cu organizația. Dacă vom considera că organizația reprezintă grupul din care face parte angajatul, această proporție redusă în care un salariat consideră că face parte din organizație, demonstrează orientarea pregnantă a românilor către individualism, cu toate urmările asupra comportamentului acestora în organizațiile din care fac parte și din afara acestora.

C. Particularități prin prisma dimensiunii „afectiv / neutru”

În cadrul relațiilor dintre indivizi, atât rațiunea, cât și emoțiile joacă un rol important, dar, în fiecare societate poate să prevaleze unele. Pentru a concluziona asupra societății românești, din acest punct de vedere am folosit o primă întrebare, redată în situația următoare:

Situația 1

În cazul unei supărări, sau a unei bucurii, care dintre următoarele alternative vă caracterizează ?

- vă exprimați deschis, fără reținere sentimentele, prin gesturi, tonalitate, expresia feței, sau alte gesturi semnificative;*
- sunteți reținut, trăiți interior aceste sentimente și așteptați un moment de intimitate pentru a vă exprima.*

Caracteristica unei societăți afective rezultă din orientarea către exprimarea deschisă a sentimentelor și trăirilor așa cum rezultă din figura 40.14.

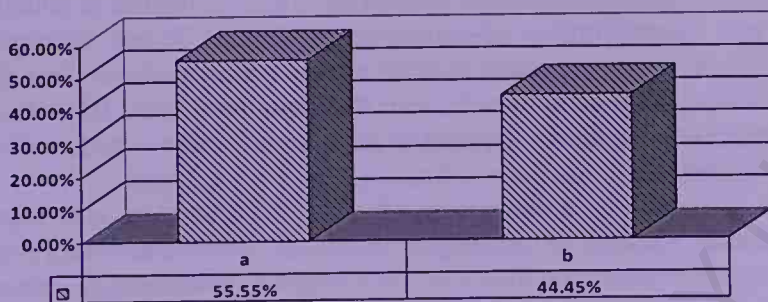


Fig. 40.14. Ponderea răspunsurilor (Situația 1 – Afectiv / Neutru)

Se poate observa din figura 40.14. că ponderea cea mai mare dintre respondenți (55,55%) au optat pentru exprimarea deschisă a emoțiilor, sentimentelor, trăirilor, pentru ca o pondere mai redusă (44,45%) să opteze pentru reținere în exprimarea deschisă a emoțiilor, trăirilor, sentimentelor. Aceste răspunsuri conduc la concluzia că societatea românească este mai mult afectivă decât neutră.

Întrucât în multe situații oamenii consideră că ei fac excepție de la comportamentul general, că sunt un caz aparte, și pentru a întregi investigația în același domeniu, al modului de exprimare a sentimentelor, emoțiilor, trăirilor, deci în domeniul unui comportament afectiv sau neutru, am folosit în cadrul investigației încă o întrebare din care să reiasă părerea celor investigați despre caracteristicile societății românești în acest domeniu. Iată în ce a constatat această întrebare:

Situația 2

Pentru aceeași situație 1, prezentată mai sus, care considerați că este varianta caracteristică pentru societatea românească?

a. *exprimarea deschisă a sentimentelor, trăirilor, etc.;*

b. *reținerea în exprimarea trăirilor, sentimentelor, etc.*

Structurarea răspunsurilor în situația 2, în cadrul investigației întreprinse în cultura românească este sugestiv redată în figura 40.15.

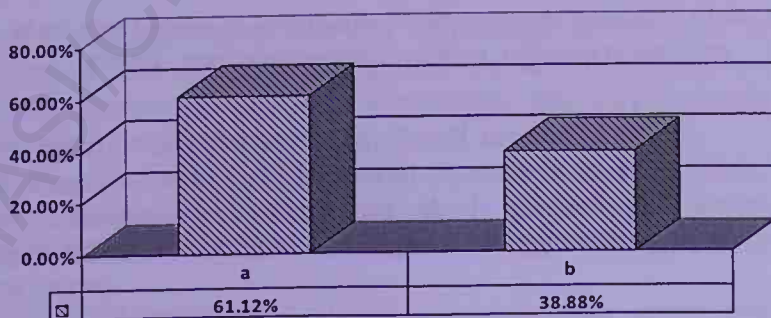


Fig. 40.15. Ponderea răspunsurilor (Situația 2 – Afectiv / Neutru)

Concluzia din prima situație este întărită de răspunsurile date la situația 2, atunci când s-a cerut intervievaților să-și exprime părerea despre întreaga societate românească. În acest caz, ponderea celor care consideră că românii își exprimă deschis emoțiile, trăirile, sentimentele, este mult mai mare (61,12%), iar cea a celor care consideră că se manifestă o reținere în exprimarea acestor emoții, trăiri este mult mai mică (38,88%).

Societatea românească este mai mult afectivă

Din răspunsurile la cele două întrebări, care sugerau două situații în care se pot regăsi toți membrii societății românești se poate concluziona că *societatea românească este mai mult afectivă*, în care oamenii, în general, își exprimă deschis, fără reținere sentimentele, emoțiile, trăirile, nu numai prin cuvinte, ci și prin gesturi sau diferite mișcări ale corpului. Dar, pentru a situa România între alte țări ne folosim de rezultatele cercetărilor lui F.Trompenaars⁵⁶⁷, pe care le combinăm cu rezultatele obținute în contextul românesc și le reprezentăm în figura 40.16.

Dacă se analizează contextul românesc în comparație cu alte contexte se poate afirma cu și mai multă convingere, că în România avem de a face mai mult cu o cultură afectivă, decât cu una neutră. Deci, România este mai aproape de Franța, Italia, în general de țările latine, în care emoțiile, trăirile se exprimă deschis fără reținere.

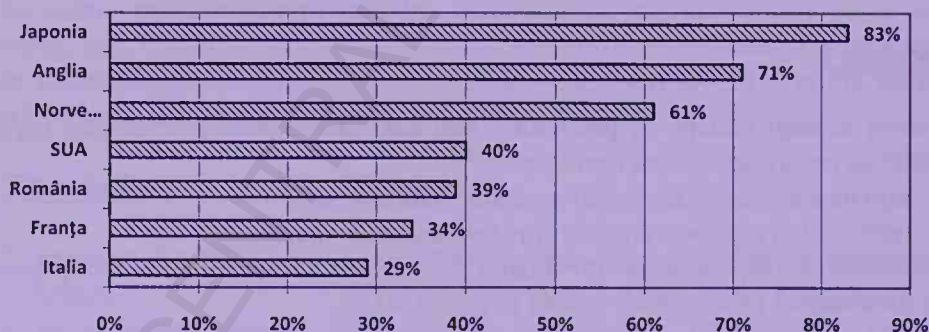


Fig. 40.16. Procentul răspunsurilor românilor care exprimă reținere în exprimarea emoțiilor, trăirilor, sentimentelor între alte țări

Încadrarea României în grupa țărilor în care emoțiile se exprimă deschis și, în cele mai multe nu se separă de afaceri este întărită și de caracteristicile comunicării, care sunt specifice țărilor latine, în care interlocutorii se întrerup frecvent

⁵⁶⁷ Trompenaars, F. - *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*, Nicholes Brealey Publishing, London, 1993.

**Influența laturii
afective a
culturii
asupra
managemen-
tului românesc**

și se folosesc tonuri foarte înalte și foarte joase, cu o frecvență mare. De asemenea, o mare parte din procesul comunicării se realizează non-verbal, prin gesturi, mișcări ale mâinilor, ale corpului în general.

Din punctul de vedere al acestei dimensiuni culturale, managementul organizațiilor românești este influențat în toate componentele sale. Spre exemplu, foarte multe decizii sunt influențate de starea de spirit a decidenților, de presiunile de natură psihologică care se exercită asupra celor care trebuie să hotărască în anumite situații decizionale. Apoi, chiar în domeniul promovării personalului, la toate nivelurile ierarhice o influență hotărâtoare o are capacitatea individului de a-și etala, uneori chiar declamativ, realizările personale. Se întâmplă ca persoane cu realizări mult mai importante, dar care nu reușesc să le prezinte într-o lumină favorabilă să fie ignorate în fața celor care fac mult caz de realizările lor, cu toate efectele negative asupra proceselor de management din cadrul organizațiilor.

Tot ca urmare a orientării românilor către exprimarea deschisă a emoțiilor, trăirilor, sentimentelor, în procesul negocierii, aceștia sunt influențați de capacitatea interlocutorului de a implica în afaceri și interesele lor personale, sau de a se face agreat chiar prin comportamente care nu au nicio legătură cu obiectul negocierilor care se poartă între respectivele persoane.

D. Particularități prin prisma dimensiunii „specific/difuz”

Strâns legat de modul în care ne exprimăm emoțiile este modul în care îi acceptăm pe alții într-un *anumit domeniu specific* al vieții noastre, sau în *mai multe diferite domenii* după caz. În funcție de această orientare se poate caracteriza contextul românesc ca unul specific sau dimpotrivă difuz. Pentru a analiza această orientare a românilor am recurs la o primă situație, care a fost supusă atenției subiecților investigați, și anume:

Situația 1

Un șef îi cere unui subordonat să-i zugrăvească apartamentul. Subordonatul, care nu dorește să facă această muncă gratuit, discută cu un coleg această situație, rezultând două alternative. Care din următoarele alternative considerați că este specifică organizațiilor din țara noastră ?

- colegul argumentează că, întrucât subordonarea este valabilă numai în cadrul întreprinderii, în afară șeful nemaiavănd autoritate asupra subordonaților, nu trebuie să-i zugrăvească apartamentul, dacă nu dorește acest lucru;*
- subordonatul consideră că este șeful lui, că nu poate ignora acest aspect nici măcar în afara întreprinderii, deci trebuie să facă ceea ce a cerut șeful.*

În figura 40.17. este reprezentată ponderea răspunsurilor primite în urma investigațiilor făcute pe eșantionul cercetat, care considerăm că este semnificativă pentru comportamentul românilor în organizațiile în care lucrează.

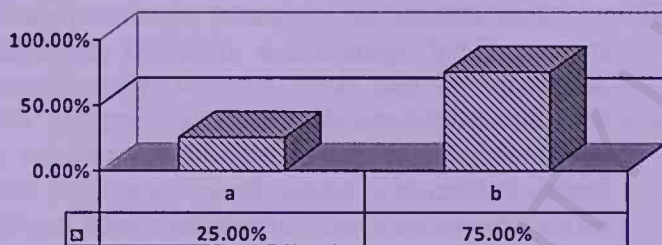


Fig.40.17. Ponderea răspunsurilor (Situația 1 – Specific / Difuz)

Dar, o concluzie mai pertinentă poate fi trasă după o analiză comparativă a situației din România cu situația din alte țări evidențiată de către F. Trompenaars⁵⁶⁸, redată în figura 40.18.

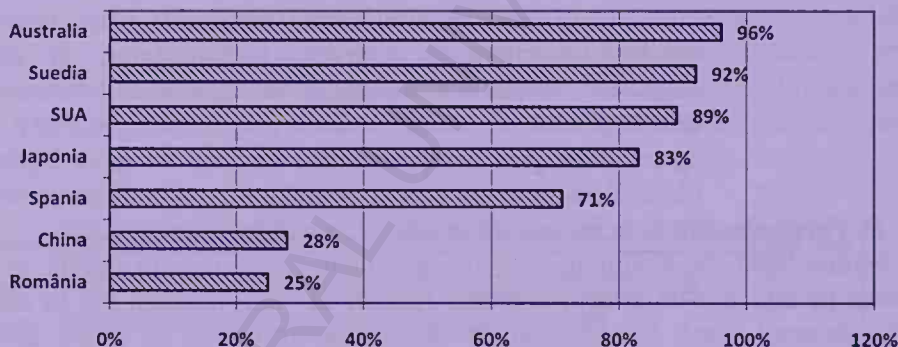


Fig. 40.18. Ponderea răspunsurilor în România față de alte țări prin care se refuză seful (Situația 1 – Specific / Difuz)

Pentru testarea caracterului specific sau difuz al contextului românesc am folosit încă o situație, din care să reiasă comportamentul salariaților unei organizații, și anume:

Situația 2

Care dintre următoarele alternative este caracteristică salariaților organizației în care lucrați ?

- întreprinderea este responsabilă de condițiile în care locuiesc angajații ei, deci trebuie să se îngrijească pentru ca aceștia să obțină o locuință adecvată;
- responsabilitatea pentru locuință revine în exclusivitate fiecărui angajat, iar

⁵⁶⁸ Trompenaars, F. -Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business, Nicholes Brealey Publishing, London, 1993.

dacă întreprinderea îi ajută, cu atât mai bine.

Dacă se consideră că în culturile în care se respinge responsabilitatea organizației pentru modul în care locuiesc angajații, predomină relațiile specifice, deci sunt culturi specifice și invers, România, din acest punct de vedere nu se mai situează chiar la extrema grupurilor de țări cu o cultură difuză. Dovadă ponderea răspunsurilor la situația de mai sus, redată în figura 40.19.

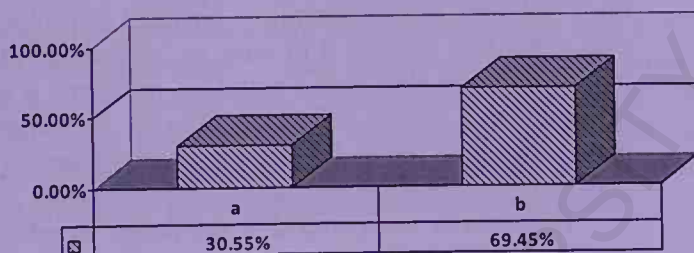


Fig. 40.19. Ponderea răspunsurilor (Situația 2 – Specific / Difuz)

Dar, pentru o concluzie mai pertinentă, este bine să situăm contextul românesc, între alte contexte evidențiată de către F.Trompenaars⁵⁶⁹, prin prisma acestei situații, ceea ce se poate remarca din figura 40.20.

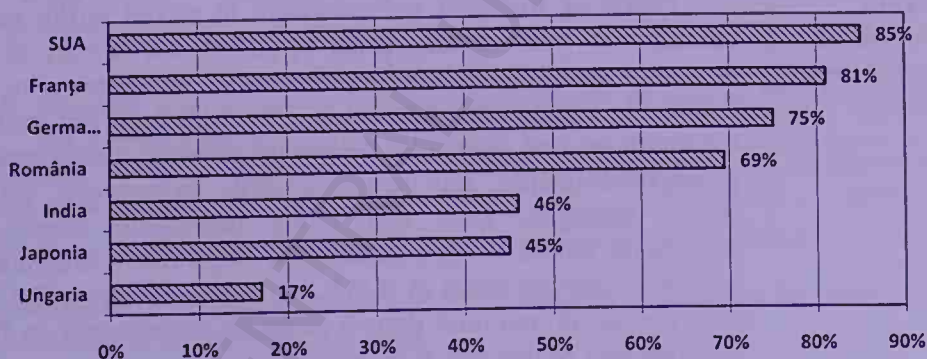


Fig. 40.20. Ponderea răspunsurilor din România față de alte țări (Situația 2 – Specific / Difuz)

România are o cultură difuză

Așa cum se poate observa din figura 40.17., cea mai mare parte dintre respondenți (75%) au considerat că în România subordonații nu pot să facă distincție între relațiile lor cu șefii din cadrul organizațiilor și relațiile din afara organizației. Ponderea respondenților care considerau că trebuie delimitate cele două categorii de relații a fost de numai 25%. Această

⁵⁶⁹ Trompenaars, F. - *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*, Nicholes Brealey Publishing, London, 1993.

structurare a răspunsurilor conduce la concluzia că în România avem de a face cu o cultură difuză, în care relațiile dintre indivizi nu sunt foarte clar delimitate, iar gradul de implicare a unei persoane în spațiul vital al alteia este mai redus și depinde de la o persoană la alta.

Și din structurarea răspunsurilor de la situația a doua (Fig.9.19) se poate constata că în România, ponderea cea mai mare (69,45%) a respondenților consideră că problema locuinței este a fiecărui angajat. Cei care au considerat că organizația trebuie să se implice într-o astfel de problemă a angajaților ei este mult mai redusă (30,55%), ceea ce demonstrează că, cel puțin din acest punct de vedere, românii separă problemele personale de cele ale organizației în care lucrează.

Prezentarea comparativă a opțiunilor în situațiile de mai sus (fig. 40.18 și 40.20), situează România mai mult în rândul țărilor caracterizate printr-o delimitare mai clară a domeniului public de cel privat, ceea ce ar putea să conducă la concluzia că ar fi o cultură specifică. Având în vedere însă ambele situații folosite în cadrul investigației, considerăm că cea mai corectă caracterizare a contextului românesc este încadrarea lui între contextele difuze.

Influența culturii difuze asupra manage- mentului

Faptul că România se încadrează în rândul țărilor cu o cultură mai mult difuză, decât specifică are urmări și în domeniul managementului organizațiilor. Spre exemplu, în domeniul organizării structurale, în cadrul organizațiilor românești nu sunt foarte clar delimitate sarcinile, competențele și responsabilitățile, atât pentru posturile de execuție, cât și pentru manageri. Cele mai multe organizații acordă o importanță redusă acestor aspecte ale organizării structurale, ceea ce se concretizează în R.O.F.-uri vechi, elaborate fără un scop practic, ci mai mult dintr-o obligație profesională, în fișe ale posturilor neadecvate și incomplete.

În domeniul decizional, această caracteristică difuză a culturii din România se concretizează în ponderea mare a criteriilor prin care se ține seama de interesele personale în alegerea variantei optime într-o situație decizională dată. Aceste criterii depind în mare măsură, în contextul românesc de persoana, sau de persoane care fundamentează decizia.

Un alt exemplu poate fi luat din domeniul negocierilor, în sensul că, în contextul românesc, datorită relațiilor difuze, procesele de negociere sunt destul de greoaie, se desfășoară anevoios, depind foarte mult de persoanele care negociază, durează mult. Acestea ar fi doar câteva exemple de influență a

particularităților culturii românești asupra managementului, prin prisma acestei dimensiuni culturale.

E. Particularități prin prisma dimensiunii „statut câștigat / atribuit”

Atunci când observăm alte persoane suntem influențați de rezultatele obținute de către aceștia, dar, și de vârstă făcându-ne să afirmăm „...este un manager cu experiență”, de gen spunând „...a acționat bărbătește”, de relațiile sociale, făcându-ne să ne mândrim că „...avem prieteni sus-puși”, de educație afirmând „...are studii superioare”, sau chiar de profesie care diferențiază poziția unei persoane făcându-ne să afirmăm „...este electronist”. Toate acestea ne conduc la atribuirea unui statut fiecărei persoane, mai mult pe baza rezultatelor obținute (*statut câștigat*), sau mai mult pe bază de vârstă, pregătire, relații, apartenență la o anumită clasă socială, etc. (*statut atribuit*). Pentru a analiza modul de acordare a statutului în societatea românească am recurs la o primă investigație, pe baza următoarei situații:

Situația 1

Marcați pe scala de sub fiecare afirmație, nivelul pe care-l considerați reprezentativ pentru comportamentul dumneavoastră.

a. cel mai important lucru în viață este de a gândi și acționa în așa fel încât să fii mulțumit, chiar dacă nu realizezi lucruri deosebite;

foarte de acord 1	de acord 2	depinde 3	nu sunt de acord 4	nu sunt deloc de acord 5
----------------------	---------------	--------------	-----------------------	-----------------------------

b. respectul unei persoane este foarte dependent de cadrul familial, de grupul din care face parte.

foarte de acord 1	de acord 2	depinde 3	nu sunt de acord 4	nu sunt deloc de acord 5
----------------------	---------------	--------------	-----------------------	-----------------------------

Structurarea răspunsurilor pe cele două variante de răspuns, la situație de mai sus este redată în figura 40.21. (A și B).

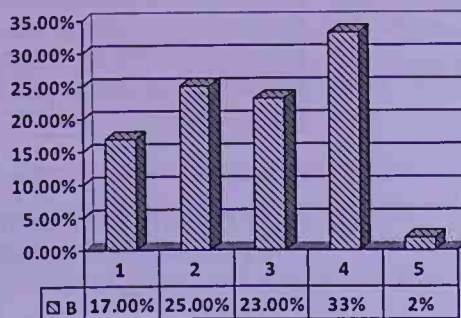
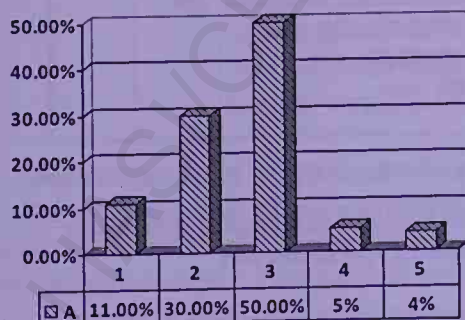


Fig. 40.21. Ponderea răspunsurilor (Situația 1- Statut câștigat / Statut atribuit)

Pentru a analiză mai completă am folosit în cadrul investigației întreprinse și următoarea situație:

Situația 2

În întreprinderea dumneavoastră, în procesul de evaluare a personalului se ține seama mai mult de:

- rezultatele obținute de fiecare;*
- pregătirea pe care o posedă fiecare (școală, experiență), de vârstă, apartenență la diferite grupuri.*

Structurarea răspunsurilor pe cele două variante, obținute în urma investigației este redată în figura 40.22.

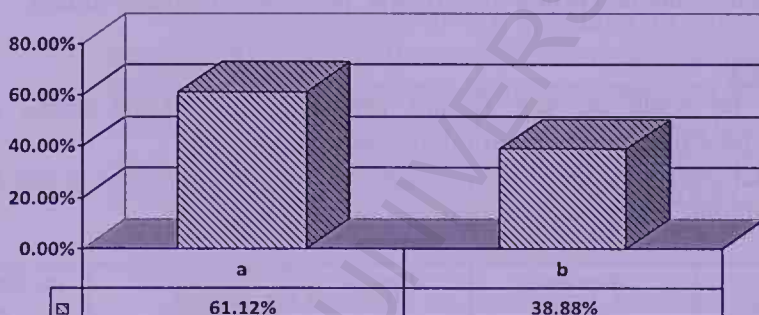


Fig. 40.22. Ponderea răspunsurilor (Situația 2 – Statut câștigat / Statut atribuit)

Poziționarea României între alte țări cercetate de către F.Trompenaars⁵⁷⁰, privind dependența unei persoane de apartenența la un grup social este reprezentată în figura 40.23.

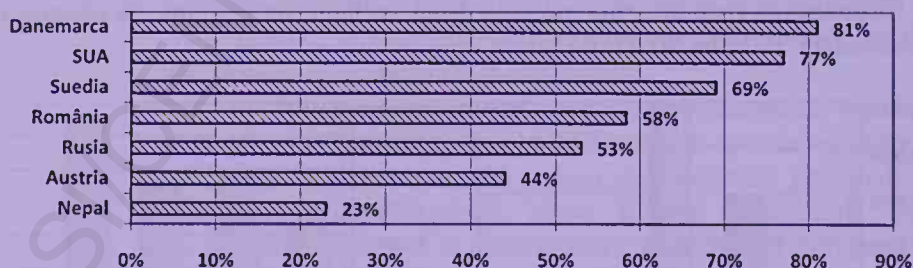


Fig. 40.23. Ponderea răspunsurilor din România care resping dependența respectului de apartenență la familie față de alte țări

⁵⁷⁰ Trompenaars, F. - *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*, Nicholes Brealey Publishing, London, 1993.

Tendința spre statut câștigat în România

O analiză de ansamblu a răspunsurilor din figura 40.21. se poate trage concluzia că în România există tendința ca statutul să fie acordat mai mult pe baza rezultatelor individuale, deși în realitate, nu întotdeauna se întâmplă așa cum se dorește.

Așa cum se poate observa și din figura 40.22., ponderea cea mai mare a respondenților (61,12%) au considerat că în cadrul organizațiilor în care ei lucrează, evaluarea personalului se face pe baza rezultatelor individuale obținute, și numai o pondere mai mică (38,88%) au considerat că evaluarea se face pe baza pregătirii și apartenenței la diferite grupuri. Aceste răspunsuri confirmă încă o dată orientarea în contextul românesc mai mult către acordarea statutului pe baza rezultatelor individuale, ceea ce conduce la concluzia că în România se caracterizează prin *statut câștigat*.

De asemenea, și din poziționarea României între alte țări, reprezentată în figura 40.23. se poate trage aceeași concluzie că, prin prisma modului de acordare a statutului, în contextul românesc se manifestă tendința de a se acorda statutul mai mult pe baza rezultatelor individuale.

Dar, având în vedere diferențele totuși reduse între ponderea răspunsurilor pe cele două variante, în ambele situații o caracterizare mai corectă ar fi situarea contextului românesc undeva puțin peste media unui astfel de coeficient care ar caracteriza modul de acordare a statutului.

Această caracteristică a contextului românesc, legată de modul de atribuire a statutului unei persoane, are urmări în domeniul managementului organizațiilor. Spre exemplu, în domeniul organizării structurale, ocuparea unor posturi și funcții în cadrul organizațiilor se face mai mult pe baza rezultatelor obținute, decât pe baza pregătirii. Evident această afirmație trebuie să fie relativă, pentru că depinde de la o întreprindere la alta, dar, nu puține au fost situațiile în care, în întreprinderile românești au fost menținute persoane în posturi de manageri care nu aveau studii superioare, dar care prin experiența pe care o aveau au ajuns la rezultate considerabile.

Influența statutului câștigat asupra managementului în România***F. Particularități prin prisma dimensiunii „percepția asupra timpului”***

Pentru a analiza atitudinea românilor față de timp, am apelat la metodologia folosită de Tom Cottle, care a folosit „Testul cercurilor” în reprezentarea de către persoanele investigate a timpului în trecut, prezent și viitor. Iată care a fost situația la care am recurs în investigația întreprinsă:

Situația 1

Imaginați-vă trecutul, prezentul și viitorul, ca fiind reprezentate de cercuri. Vă rog să desenați trei cercuri, în spațiul de mai jos, care să reprezinte trecutul, prezentul și viitorul. Aranjați aceste cercuri astfel încât să redea modul dumneavoastră de gândire asupra legăturilor dintre trecut, prezent și viitor. Puteți folosi diferite dimensiuni de cercuri, proporționale cu importanța pe care o acordați trecutului, prezentului și viitorului. În final scrieți pe fiecare cerc ce reprezintă, trecutul, prezentul sau viitorul.

În figura 40.24. sunt redate rezultatele investigației privind principalele reprezentări ale trecutului, prezentului și viitorului, cu ponderile aferente.

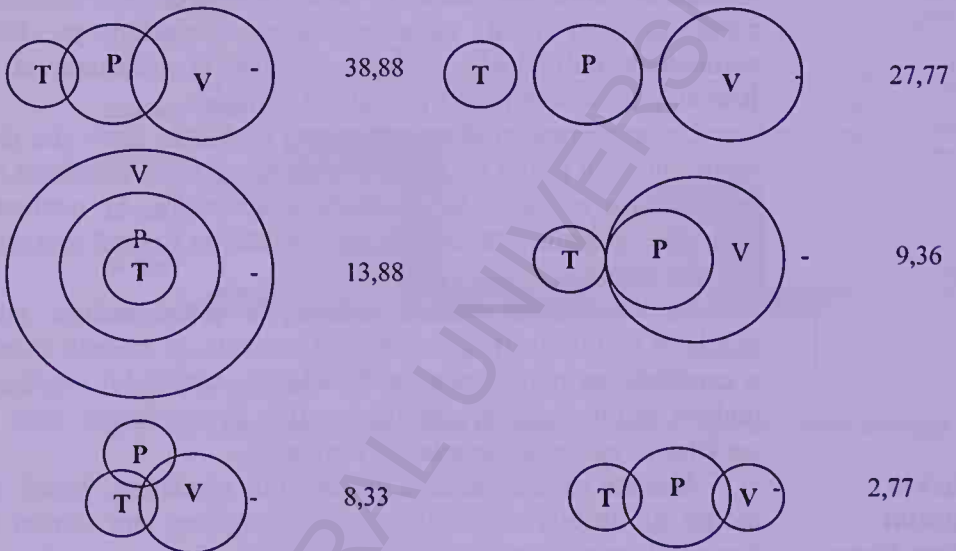


Fig. 40.24. Rezultatele reprezentării timpului de către subiecții români investigați

Orientarea către viitor

Se poate observa că pentru contextul românesc este specifică (ponderea 38,88%) orientarea către viitor, datorită dimensiunii celei mai mari pentru viitor. Trecutul are cea mai mică importanță, după care urmează prezentul și apoi cel mai important timp este viitorul. În același timp însă se poate deduce și o percepere secvențială a timpului, în sensul că o zi urmează după alta, o oră urmează după alta ș.a.m.d., precum și o legătură între trecut, prezent și viitor.

Influența atitudinii față de timp asupra managementului în România

Acest rezultat privind atitudinea românilor față de timp are repercusiuni asupra managementului, în sensul că la nivelul organizațiilor se scoate în evidență, în numeroase ocazii, potențialul de care acestea dispun, pentru a justifica anumite acțiuni, sau chiar ca argumente pentru viitorul

succes al afacerii. Poate nu întotdeauna se urmărește realizarea unui plan, dar frecvent managerii optează pentru elaborarea unor strategii, a unor planuri sau programe, ca moment important în obținerea unor rezultate pozitive.

G. Particularități prin prisma dimensiunii „relațiile omului cu natura”

O altă dimensiune prin care ne putem caracteriza din punct de vedere cultural este reprezentată de rolul pe care considerăm că trebuie să-l jucăm în cadrul mediului ambiant natural în care trăim, în care ne desfășurăm activitățile. Pentru a analiza particularitățile contextului românesc din acest punct de vedere, am supus atenției subiecților investigați următoarea situație:

Situația 1

După părerea dumneavoastră, care dintre următoarele variante reflectă realitatea

?

- este unanim recunoscut că trebuie să încerci să controlezi forțele naturii, să le stăpânești;*
- natura își urmează cursul ei, noi nu facem decât să acceptăm acest curs și să ne adaptăm cât mai bine.*

Răspunsurile celor investigați în „Situația 1” s-au structurat pe cele două variante ca în figura 40.25.

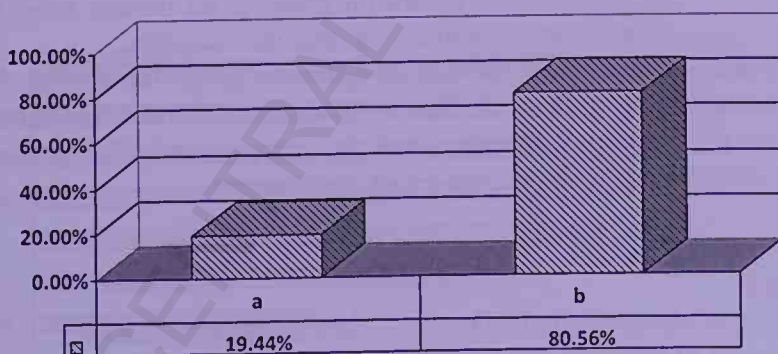


Fig.40.25. Ponderea răspunsurilor (Situația 1 – Relațiile omului cu natura)

Omul trebuie să se adapteze schimbărilor din natură

Se poate observa că în contextul românesc, numai 19,44% dintre respondenți au considerat corectă varianta (a), ponderea cea mai mare (80,56%) au optat pentru varianta (b), potrivit căreia omul poate face puțin pentru a influența natura, și mai degrabă el este cel care trebuie să se adapteze schimbărilor care se produc în mediul natural înconjurător.

O analiză mai pertinentă se poate face dacă vom analiza ponderea răspunsurilor care au optat pentru varianta (a) în România față de alte țări cercetate de către F.Trompenaars⁵⁷¹, pe baza informațiilor din figura 40.26.

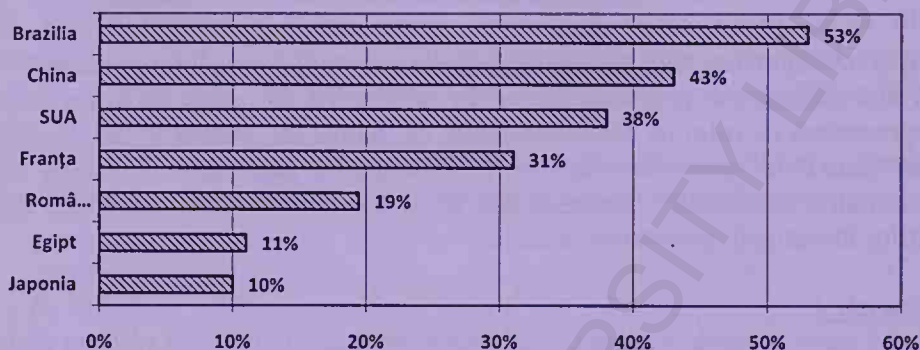


Fig. 40.26. Ponderea răspunsurilor din România prin care se consideră că trebuie să se încerce controlul asupra naturii între alte țări

Natura nu poate și nu trebuie controlată

Dacă luăm în considerare că cea mai mică pondere a răspunsurilor prin care se consideră că trebuie să încerci să controlezi natura (10%) s-a înregistrat în Japonia și cea mai mare (53%) în Brazilia, ponderea acelorași răspunsuri din țara noastră (19,44%) ne situează mai mult în rândul țărilor în care se consideră că natura nu poate și nu trebuie schimbată, mai degrabă omul trebuie să se adapteze acesteia.

La concluzii asemănătoare putem să ajungem și pe baza analizei răspunsurilor la o situație diferită, dar prin care se urmărește tot atitudinea oamenilor din diferite contexte față de influența mediului asupra activităților desfășurate, utilizată în cadrul investigației, și care a fost următoarea:

Situația 2

Care dintre următoarele modalități de gândire vă caracterizează ?

- ceea ce mi se întâmplă este numai urmarea acțiunilor mele;
- uneori simt că nu am suficient control asupra direcțiilor în care evoluează viața mea.

Prin cele două variante de răspuns se urmărește, în realitate să se vadă în ce măsură componenții unei culturi consideră că există și alte forțe – ale naturii – care le influențează viața, forțe care nu sunt în stăpânirea omului, dar de care acesta trebuie să țină seama în acțiunile pe care le întreprinde, indiferent de poziția pe care o ocupă.

⁵⁷¹ Trompenaars, F. - *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*, Nicholes Brealey Publishing, London, 1993.

Iată ponderea răspunsurilor pe cele două variante, în „Situafia 2”, reprezentată în figura 40.27.

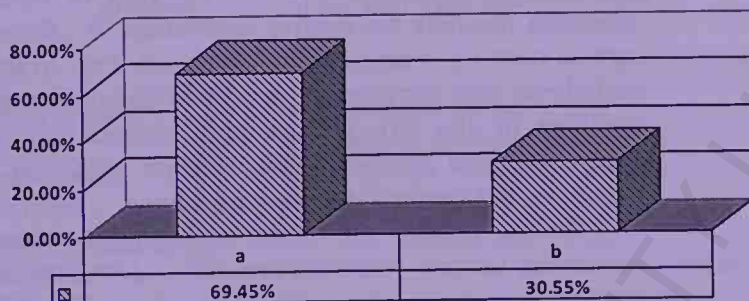


Fig. 40.27. Ponderea răspunsurilor (Situafia 2 – Relațiile omului cu natura)

Omul trebuie să se integreze în natură

Din această situație, în care ponderea răspunsurilor (a) este cea mai mare (69,45%), iar ponderea răspunsurilor (b) este relativ mică (30,55%), ne putem convinge încă odată de orientarea românilor către opțiunea de necesitate a integrării omului în natură, deoarece omul face parte din natură.

Dar, și în acest caz, o analiză mai pertinentă se poate face prin compararea situației din contextul românesc cu cea din alte contexte analizate de către F.Trompenaars⁵⁷², pe baza aceleiași situații și aceluiași variant de răspuns. În figura 28.28. este prezentată o astfel de comparație.

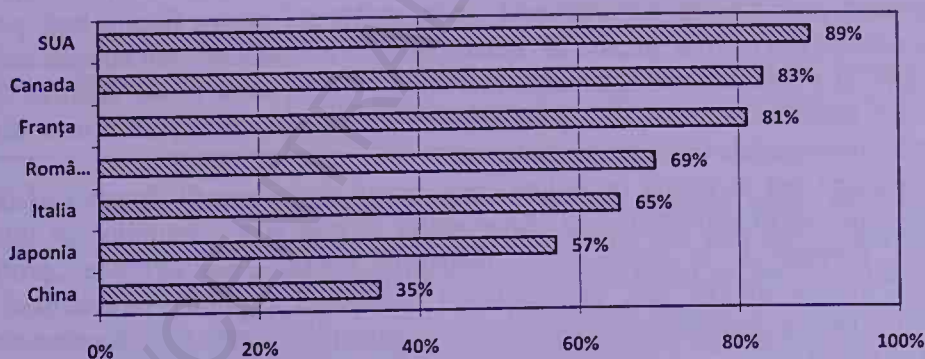


Fig.40. 28. Ponderea răspunsurilor din România care cred că ceea ce li se întâmplă este numai urmarea acțiunilor lor față de alte țări

Tendința de a stăpâni natura

După cum reiese din figura 40.28, România se situează peste medie în ceea ce privește opinia potrivit căreia tot ce ni se întâmplă este urmarea acțiunilor noastre, ceea ce conduce la

⁵⁷² Trompenaars, F. - *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*, Nicholes Brealey Publishing, London, 1993.

ideea că românii au tendința de a-și asuma rezultatele acțiunilor lor, că sunt convinși că pot influența consecințele unor acțiuni, etc. Această concluzie se pare că vine în contradicție cu concluzia rezultată din analiza rezultatelor la „Situția 2”, prin care se testa tot relația omului cu natura. Dar, având în vedere limitele în care se situează ponderile răspunsurilor la această întrebare în alte țări, pe ansamblu, considerăm că *România poate fi inclusă în rândul țărilor cu un coeficient puțin peste medie privind tendința de a stăpâni natura.*

**Influența
relațiilor omului
cu natura
asupra
managemen-
tului din
România**

Relația omului cu natura influențează comportamentul oamenilor, inclusiv în cadrul proceselor de management, atât al managerilor cât și al executanților. Spre exemplu, tendința românilor de a stăpâni natura, de a o controla, atitudine care poate să fie și rezultatul sistemului educativ din ultimele decenii, s-a concretizat în tendințele agresive față de mediul natural, de poluare a acestuia, „justificate” de nevoia creșterilor de producție, creșterii eficienței, etc. Această atitudine a determinat ca în strategiile de dezvoltare, în planurile elaborate să nu-și facă locul criteriile ecologice, de protecție a mediului natural, atât de dărnice cu populația României.

40.3. Elaborarea unui „profil cultural” pentru fiecare cultură

O modalitate de a justifica un anumit comportament în cadrul proceselor de management constă în dezvoltarea unui „profil cultural” pentru fiecare țară, pentru fiecare context sau cultură, în care se urmărește să se facă afaceri, sau cu care se intră în contact în domeniul managementului. Pornind de la acest profil cultural se va dezvolta o abordare contextuală a problematicii managementului și în primul rând a practicilor manageriale din diferite contexte.

Managerii pot să dețină un volum considerabil de informații despre variabilele culturale din cadrul cercetărilor, al observațiilor directe și al discuțiilor cu diferite persoane. Pornind de la aceste surse, managerii trebuie să-și dezvolte „profilele culturale” pentru diferite țări, care profiluri trebuie să cuprindă caracteristici ale mediului în care se desfășoară munca, atitudinile oamenilor, norme și comportamente.

**Profil cultural
pentru cultura
americană**

Aceste profiluri pot fi de o mai mare generalitate, deși în cadrul unei țări pot să existe mai multe sub-culturi, cărora le sunt caracteristice alte profiluri culturale. Dar, aceste „profilurile culturale” pot fi utilizate de către manageri pentru a anticipa diferențele din domeniul motivării personalului, al comunicării, al loialității față de organizație sau față de superiori și chiar din domeniul productivității care se va regăsi în diferite țări. Iată spre exemplu „profilul cultural” pentru cultura americană, elaborat de

*P.R.Harris și R.T.Moran*⁵⁷³, și redat în tabelul 40.1., deși există diferențe și în interiorul acestei culturi, datorită specificului diferitelor regiuni sau etnii care trăiesc în SUA.

Tabelul 40.1.

1. Orientarea spre obiective și realizări	Americanii consideră că pot realiza orice dacă au suficient timp, suficienți bani și tehnologia adecvată.
2. O minte organizată și orientarea către instituționalizări	Americanii preferă o societate care este puternic instituționalizată și sigură.
3. Iubitor de libertate și încrezător în sine	Americanii luptă pentru conservarea conceptului lor de democrație, de aceea nu suportă un prea mare control sau interferență din partea Guvernului sau a altor forțe externe. Ei cred profund în faptul că toate persoanele au fost create egale.
4. Orientarea către muncă și eficiență	Americanii posedă o puternică etică a muncii, de aceea ei acționează pentru mai bine, pentru calea cea mai eficientă pentru a-și îndeplini sarcinile.
5. Prietenoși și informali	În general, americanii resping privilegiile tradiționale de regalitate sau apartenența la o anumită clasă, dar, îi apără pe cei care dețin puterea. Deși sunt adepții unui comportament informal, ei mențin o anumită distanță fizică și/sau psihologică față de alții.
6. Competitivi și agresivi	Atât în jocuri, cât și în afaceri, americanii sunt orientați către câștiguri și succes.
7. Valori în tranziție	Valorile tradiționale americane, referitoare la loialitatea față de familie, respectul celor mai în vârstă, patriotismul, orientarea către câștigurile materiale, etc. sunt supuse unor transformări profunde privind sensul lor.
8. Generozitatea	Deși americanii apreciază valorile materiale, ei reprezintă un popor generos, lucru demonstrat cu diferite ocazii (vezi Planul Marshall).

Deși este dificil să se întocmească astfel de profiluri culturale ale oamenilor din diferite țări, mai ales pentru acelea în care persoana care încearcă un astfel de demers nu trăiește, managerii trebuie să folosească literatura de specialitate, rezultatele cercetărilor pentru a avea o bază de comparație.

Cercetătorii consideră că influența culturii asupra managementului este mult mai evidentă la nivel individual, al comportamentului personalului, decât la nivel organizațional. Totodată cercetătorii atrag atenția asupra faptului că nu trebuie generalizat un astfel de profil cultural, deoarece într-o țară pot fi identificate mai multe subculturi. Spre exemplu, în Canada există o subcultură a anglofonilor, alta a francofonilor. Dar,

⁵⁷³ Philip R. Harris and Robert T. Moran - Managing Cultural Differences, Gulf Publishing Company, Houston, TX, 1991.

această țară nu este singura în care se identifică subculturi, între acestea pot fi incluse și SUA, Elveția, etc.

40.4. Elaborarea „hărților culturale” pentru eșantionul de țări cercetate

După conturarea unui „profil cultural” pentru fiecare țară este necesară gruparea țărilor prin prisma dimensiunilor culturale, ceea ce G.Hofstede numea „hărți culturale”, pe bază cărora se pot evidenția particularitățile, dar și asemănările și diferențele dintre țări.

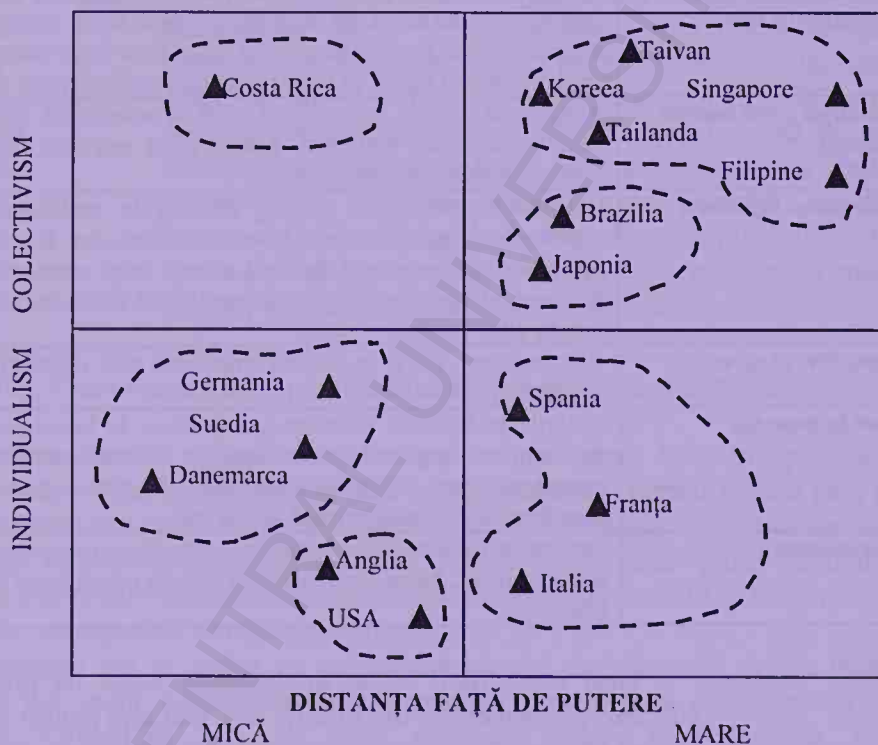


Fig. 40.29. Gruparea unor țări după individualism / colectivism și distanța față de putere mică / mare

40.4.1. Harta culturală pentru individualism / colectivism și distanța față de putere mare / mică

În figura 40.29. se prezintă o grupare a unor țări prin prisma dimensiunilor individualism / colectivism și a distanței față de putere mare / mică.

Considerând influența pe care o are în general cultura asupra managementului organizațiilor prin prisma celor două dimensiuni evidențiate în figura 40.29, și

încadrarea fiecărei țări în una dintre grupele evidențiate în figură, se pot identifica unele dintre asemănările „profilurilor culturale” ale țărilor care intră în aceeași grupă.

40.4.2. Harta culturală pentru controlul incertitudinii intens/redus și masculinitate/feminitate

Alte caracteristici pot fi evidențiate de alte încadrări prin prisma celorlalte dimensiuni culturale. Spre exemplu, prin prisma controlului incertitudinii intens/redus și al dimensiunii masculinitate/feminitate se poate întocmi o altă „hartă culturală” reprezentată în figura 40.30.

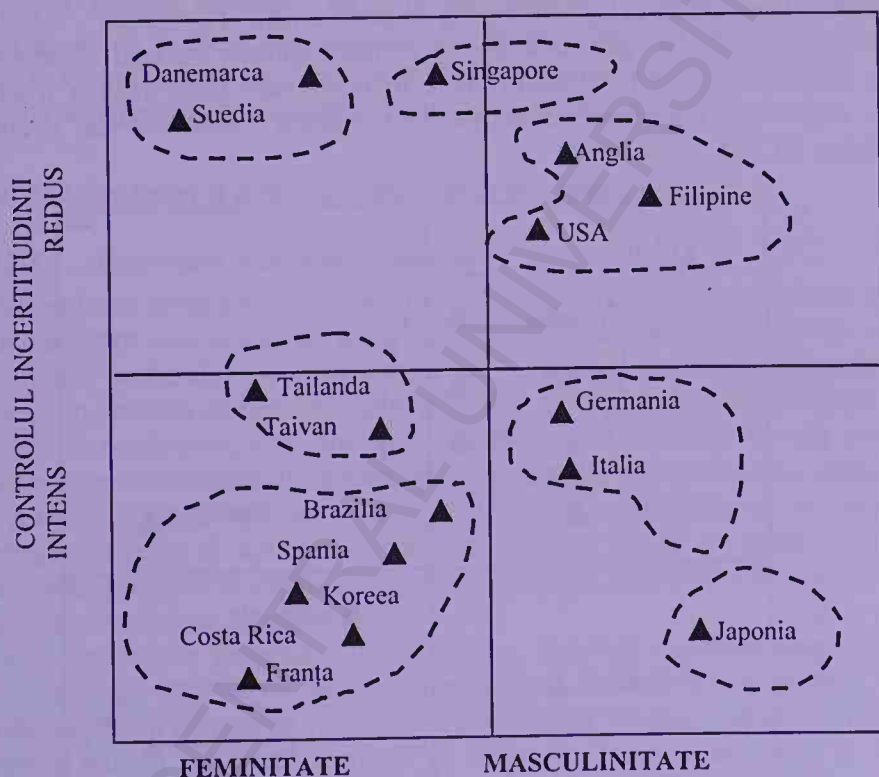


Fig. 40.30. Gruparea unor țări după controlul incertitudinii intens / redus și după masculinitate / feminitate

După cum se poate observa din figura 40.30., potrivit celor două dimensiuni (controlul incertitudinii intens/redus și masculinitate/feminitate) pot fi evidențiate alte grupe de țări care se aseamănă și care vor prezenta asemănări și prin prisma unor variabile manageriale.

Aceeași analiză poate fi efectuată și prin prisma dimensiunilor culturale evidențiate de către Fons Trompenaars, care va conduce la alte grupări interesante din punct de vedere al asemănărilor și deosebirilor culturale și implicit manageriale.

de exemplu încercăm apropierea României de una dintre aceste grupe. Pentru o astfel de grupare am folosit atât caracterizarea țărilor de către F.Trompenaars, în cercetarea care a întreprins-o, cât și cercetarea pe care am elaborat-o pe bază de chestionar în cadrul contextului românesc și pe care am prezentat-o în paginile anterioare.

Așa cum reiese din figura 40.31., România poate fi încadrată într-o grupă de țări din care să mai facă parte, cel mai probabil Spania și Italia, deoarece au o cultură mai mult difuză și cu un coeficient spre mediu de universalism / particularism. Această încadrare are o explicație și prin faptul că toate cele trei sunt culturi latine, în care există o mai mare orientare către stabilirea relațiilor dintre indivizi mai mult pe baza unor situații particulare, iar gradul de implicare în viața altora, în general, este destul de redus.

Potrivit acestei încadrări, un eventual transfer de practici manageriale în România ar putea fi făcut mai degrabă din Spania, Italia și mai puțin din SUA, Japonia sau China de care ne diferențiem destul de mult din punct de vedere cultural prin prisma dimensiunilor surprinse în respectiva „hartă culturală”.

40.5. Asemănări și diferențe între țările din eșantion

40.5.1. Asemănări și diferențe culturale

Pentru toate țările din cadrul eșantionului cercetat, dar mai ales pentru cele din grupa de țări între care se dorește să se facă transferul de know-how, se vor sintetiza particularitățile culturale, pe baza cărora se va face o analiză comparativă, prin prezentarea în antiteză respectivele particularități, în final evidențiind asemănările și diferențele. În continuare, vom prezenta această analiză pentru țările sau contextele culturale care au făcut obiectul capitolelor anterioare din această lucrare, pentru că nu ne-am propus să realizăm un studiu de transfer propriu-zis, ci un model de metodologie ce poate fi aplicată într-un caz concret. La fel ca pentru variabilele culturale, vom prezenta în continuare și asemănările și diferențele pentru variabilele socio-economice și chiar manageriale.

Într-o înțelegere generală, cultura dintr-o societate cuprinde anumite valori, norme și concepții însușite de fiecare generație încă din copilărie și tinerețe, impuse membrilor societății respective și transmise generațiilor viitoare. Fiecare se naște într-o cultură și nu cu o cultură, care îi va influența întreaga activitate și întregul comportament, indiferent care va fi domeniul în care va activa, deci și în domeniul managementului.

În urma cercetărilor întreprinse de către G.Hofstede și F.Trompenaars au rezultat o serie de particularități culturale, exprimate prin intermediul dimensiunilor culturale evidențiate de către fiecare dintre cei doi cercetători, care în sinteză se prezintă în tabelul 40.2.

Tabelul 40.2.

Variabila	Contextul			
	SUA	Japonia	Europa	Asia
1. Omogenitatea culturii	Mai puțin omogenă	Omogenă	Foarte eterogenă	Eterogenă
2. Individualism /colectivism	Individualism	Colectivism	Mai mult individualism	Mai mult colectivism
3. Distanța față de putere	Mică	Mare	Spre mare	Mare
4. Controlul incertitudinii	Mediu	Mare	Mediu	Spre intens
5. Masculinitate/ Feminitate	Masculinitate	Masculinitate	Spre masculinitate	Masculinitate
6. Universalism/ Particularism	Universalism	Particularism	Mai mult universalism	Mai mult particularism
7. Afectiv/ Neutru	Spre afectiv	Neutru	Depinde de țară	Spre neutru
8. Specific/ Difuz	Specific	Difuz	Spre difuz	Spre difuz
9. Statut câștigat/ atribuit	Statut câștigat	Statut atribuit	Spre statut câștigat	Spre statut atribuit
10. Atitudinea față de timp	Percepție secvențială și orientare spre prezent	Percepție sincronă și orientare spre viitor	Percepție secvențială și orientare mai mult spre trecut	Percepție sincronă și orientare mai mult spre viitor
11. Relațiile omului cu natura	Controlul naturii	Omul în armonie cu natura	Tendință spre controlul naturii	Spre armonie cu natura

O analiză sumară a celor patru contexte prezentate în tabelul 40.2. poate scoate în evidență, prin prisma variabilelor culturale, mai multe asemănări între SUA și Europa, pe de o parte, și între Japonia și Asia pe de altă parte. În ceea ce privește deosebirile ele apar, între SUA și Europa, pe de o parte și Japonia și Asia pe de altă parte. Așa se și explică apropierea, după cum vom vedea în continuare, între managementul din SUA și Europa, pe de o parte, și între Japonia și Asia, pe de altă parte.

40.5.2. Asemănări și diferențe sociopolitice

Variabilele sociopolitice care caracterizează contextele analizate prin prisma sistemelor de management au un impact considerabil asupra filosofiei managementului și mai ales asupra practicilor manageriale din aceste țări. Cunoașterea lor, precum și a asemănărilor și diferențelor sociopolitice facilitează înțelegerea comparațiilor care se pot face între sistemele de management din țările respective.

Asemănările și diferențele dintre contextele abordate în capitolele anterioare, din punct de vedere sociopolitic, se poate realiza prin prisma mai multor variabile, între care și cele prezentate în tabelul 40.3.

Tabelul 40.3.

VARIABILA	CONTEXTUL			
	SUA	Japonia	Europa	Asia
1. Partide politice	Două principale	Unul dominant	Multe	În fiecare țară puține importante
2. Sector privat / public	Separate, distincte	Relații strânse	Separate, distincte	Relații strânse
3. Relațiile Guvern / afaceri	Reduse, Guvernul intervine numai în anumite domenii	Strânse, Guvernul influențează afacerile prin multiple căi	Diferențe mari între țări. Exemplu, în Franța Guvernul intervine mai mult în afaceri	În Coreea de Sud Guvernul influențează afacerile
4. Planificare la nivel macroeconomic	Nu există	Guvernul stabilește linii directoare (MITI)	În Franța planificare indicativă	În unele țări, Guvernul este considerat „Chairman of the board”
5. Alte variabile	Politica externă și de apărare influențează afacerile	Influența modului de funcționare a grupurilor „Keiretsu” și a companiilor „Sogoshosha”	Monarhii tradiționale puternice, credințe religioase diferite	Influența modului de organizare și funcționare a companiilor „Chaebols” în Coreea de Sud și afacerile familiale chineze în Filipine

Această prezentare sintetică a principalelor variabile sociopolitice pot fi detaliate sub forma unor concluzii asupra asemănărilor și diferențelor dintre contextele analizate, cu implicațiile lor asupra afacerilor în general și asupra managementului organizațiilor în special.

40.5.3. Variabile economice

Atunci când se compară sistemele de management din două sau mai multe țări este necesar să se țină seama și de sistemele economice din respectivele țări, deoarece acestea influențează procesele de management, practicile manageriale. Sisteme economice pot fi prezentate și analizate într-o perspectivă comparativă, care să permită identificarea asemănărilor și diferențelor dintre acestea.

Pentru o analiză comparativă a sistemelor economice din cadrul contextelor din care s-au prezentat diferite particularități ale managementului, se pot utiliza variabilele prezentate în tabelul 40.4.

Tabelul 40.4.

VARIABILA	CONTEXTUL			
	SUA	Japonia	Europa	Asia
1. Orientarea în afaceri	Întreprindere liberă, capitalistă	Capitalism, dar cu influență a Guvernului asupra afacerilor	Întreprindere liberă, capitalistă	Întreprindere familială, capitalistă
2. Natura economiei	Mixtă	Mixtă	Mixtă	Mixtă
3. Particularități ale pieței	Piață internă mare	Export mare	Bloc economic	Orientare către export
4. Sistem bancar	Puternic dezvoltat	Puternic dezvoltat	Puternic dezvoltat	Dezvoltat
5. Economie paralelă	Redusă la unele produse interzise (droguri) sau cu desfacere limitată	-	În unele țări ca Spania, Italia aceasta este mare	-
6. Raportul agricultură / industrie	Redus	Redus	Diferențe de la o țară la alta	Diferențe de la o țară la alta
7. Alte variabile	Pondere mare a clasei de mijloc	Pondere mare a clasei de mijloc	Codeterminare în unele țări (Suedia, Germania)	Influența puternică a valorilor culturale

40.5.4. Asemănări și diferențe prin prisma variabilelor atitudinale

Indiferent de dimensiunile culturale identificate și analizate de diferiți specialiști, ceea ce influențează puternic comportamentul individului și grupului în procesul muncii, sunt variabilele legate de: *atitudinea față de timp, modul de acceptare a schimbării, atitudinea față de natură și intensitatea relațiilor dintre indivizi.*

Atitudinea față de timp

Atitudinea față de timp este foarte diferită de la o țară la alta, ceea ce conduce și la comportamente diferite. Spre exemplu, în SUA timpul este o resursă foarte valoroasă și limitată, care trebuie economisită, programată și cheltuită cu mult discernământ. Pentru americani „*timpul reprezintă bani*”, de aceea dacă alții întârzie, spre exemplu la o întâlnire, aceasta reprezintă pentru ei o insultă. O astfel de concepție se mai regăsește într-o oarecare măsură și în alte țări din Europa de Vest.

În alte țări însă, timpul este considerat într-o mai largă perspectivă, și din cauza unor precepte religioase. În America Latină, spre exemplu, atitudinea comună asupra timpului este sugestiv exprimată „*manana*” de tendința de amânare a acțiunilor pe „*mâine*”, cu semnificația unui timp nedefinit în

viitor. La fel este în țările arabe, unde cuvântul „bukra”, care în arabă înseamnă „mâine” sau mai degrabă „cândva în viitor”. Așa se explică faptul că pentru americani un program reprezintă o înțelegere fermă, în timp ce pentru arabi, impunerea unui program poate reprezenta o insultă.

Acceptarea schimbării

Acceptarea schimbării are și ea la bază credințele religioase și alte variabile culturale, ceea ce face ca aceasta să varieze foarte mult de la o cultură la alta. Astfel, culturile vestice se caracterizează prin credința că individul poate exercita un control asupra viitorului și poate manipula evenimentele, în timp ce în alte culturi, cum ar fi cea arabă, spre exemplu, oamenii cred în general în destin, adoptând o atitudine pasivă, uneori chiar ostilă la schimbare în care văd introducerea răului.

Atitudinea față de natură

Atitudinea față de natură este de asemenea foarte diferită de la o cultură la alta. Spre exemplu americanii consumă resurse într-o proporție mult mai mare decât restul lumii din cauza atitudinii lor conform căreia aceste resurse trebuie folosite în beneficiul oamenilor. Spre deosebire de aceștia pentru indieni și coreeni natura face parte din credințele lor religioase. Așa se explică diferențele din procesul motivării în contexte diferite prin prisma atitudinii față de natură.

Intensitatea relațiilor dintre indivizi

Intensitatea relațiilor dintre indivizi conduce la o organizare societală și a muncii diferită de la o cultură la alta. Spre exemplu, americanii au tendința de a lucra și a-și conduce afacerile în mod independent, punând accent pe realizările, promovări individuale înaintea celor de grup. În multe alte țări însă, cum ar fi China spre exemplu, mult mai important este un „noi”, care exprimă tendința lor spre grup ca bază a existenței.

40.5.5. Asemănări și diferențe comportamentale

Așa cum am mai arătat în cadrul acestui material și cum observa G.Hofstede, oamenii sunt diferiți, pentru că se nasc inegali din punct de vedere fizic și intelectual, dar și pentru că „suportă” o programare mentală diferită. Aceste diferențe dintre oameni pot fi considerate și „puncte forte” în activitatea membrilor unei echipe, unde unii indivizi lucrează cu alți indivizi. Un comentariu al comportamentului individului poate fi făcut prin prisma tipurilor psihologice.

Tipuri psihologice

O cercetare în acest sens a fost elaborată de către psihologul de origine suedeză *Carl Jung* în contextele din America de Nord, Europa și Asia, în urma căreia a ajuns la concluzia că diferențele în comportament sunt urmare a unor preferințe determinate de bază, pe care personalitatea noastră le dezvoltă pe parcursul vieții. Înțelegerea acestor preferințe ne

conduce la descoperirea „tipurilor psihologice” și la folosirea acestor diferențe pentru creșterea productivității muncii indivizilor care lucrează într-un grup.

Deși, apreciază C.Jung, oamenii au aceleași instincte (arhetipuri), oamenii sunt fundamental diferiți, deoarece au preferințe diferite care se formează încă de la începutul vieții. Pe măsură ce ne maturizăm, alte preferințe se adaugă, dar acestea nu iau locul primelor care rămân.

Această teorie a lui C.Jung a fost dezvoltată de către un grup de psihologi conduși de Myers și Briggs, care identifică patru perechi de preferințe:

- extravertire / introvertire;
- simțire / intuiție;
- gândire / sentiment;
- rațiune / percepție.

În raport de aceste categorii de preferințe pot fi identificate mai multe categorii de persoane: *extravertitul, introvertitul, senzitivul, intuitivul, meditativul, sentimentalul, raționalul și perceptivul*.

În cadrul grupurilor, oamenii interacționează, venind cu diferite preferințe, care-i deosebesc. Aceste diferențe pot să stea la baza unor soluții creative, după cum ele pot să separe indivizii componenți ai grupului, ceea ce va influența și procesele de management din cadrul organizației.

40.5.6. Analiza comparativă prin prisma filosofiei manageriale

Filosofia managementului poate fi identificată cu unele concepte de bază folosite de către teoreticienii în domeniul managementului, pentru a analiza, concepe anumite legi, principii, reguli, metode și tehnici de management, care folosite de practicieni, de către manageri, să contribuie la creșterea eficacității proceselor de management. În general filosofia managementului stă la baza conceperii, proiectării și funcționării sistemelor de management din cadrul întreprinderilor.

Aceste concepte de bază, care caracterizează gândirea specialiștilor, cercetătorilor, dar și a managerilor din întreaga lume permit o înțelegere a orientării acestora către diferite abordări ale proceselor de management, în domeniul teoretic și practic. Pentru a înțelege mai bine aceste orientări din diferitele contexte pot fi utilizate diferite variabile, între care și cele pentru care s-a optat în acest material și sunt prezentate în tabelul 40.5.

Tabelul 40.5.

VARIABILA	CONTEXTUL			
	SUA	Japonia	Europa	Asia
1. „Teoria X” sau „Teoria Y”	Mai mult „Teoria X”	“Teoria Y”	Mai mult „Teoria X”	Combinație între „Teoria X” și „Teoria Y”. Ex., în Coreea de Sud, armonia între inegali
2. Stilul de management	Autoritar cu tendință spre participativ	Participativ	Diferența între țări. Codeterminare în Germania	Autoritar, paternalist
3. Autoritatea decizională	Managerul are toate prerogativele luării deciziilor	Decizii prin consens	Codeterminare în Germania, centralizarea deciziilor în Franța	Managerul are autoritatea luării deciziilor
4. Orientarea managerilor	Către interesele proprietarilor	Către salariați	Către interesele proprietarilor	Către interesele proprietarilor
5. Orizontul de timp	Scurt	Lung	Scurt în unele țări, mediu și lung în altele	Scurt
6. Tipul de abordare	Analitică	Holistică	Analitică spre sistemică	Holistică
7. Conceptul de performanță	Acceptabilitate	“Cel mai dorit”	Acceptabilitate	“Cel mai dorit”

40.5.7. Analiza comparativă a componentelor sistemelor de management

Filosofia managementului, concretizată în orientările ce caracterizează conceperea, proiectarea și funcționarea sistemelor de management din diferite contexte, influențează toate componentele acestor sisteme, ceea ce conduce la asemănări și diferențe între contexte și prin prisma acestor componente ale sistemelor de management practicate în diferite culturi.

Cu toate că în capitolele anterioare s-au făcut referiri la diferite componente ale sistemelor de management practicate în cadrul unor contexte reprezentative (SUA, Japonia, Europa, Asia), aceste referiri nu au fost tratate întotdeauna prin prisma aceluiași variabile. În continuare vom încerca să prezentăm sintetic, în tabelul 40.6., caracteristici ale aceluiași componente în contextele menționate.

Tabelul 40.6.

COMPONENTA	CONTEXTUL			
	SUA	Japonia	Europa	Asia
1. Funcțiile managementului	Accentul pus pe organizare, coordonare și control	Accentul pus pe prevedere, coordonare și antrenare	Accentul pus pe organizare coordonare și control	Accentul pus pe coordonare, antrenare și control
2. Organizarea structurală	Structură organizatorică formală importantă	Importanța elementelor informale și a managementului de nivel mediu	Structură organizatorică formală importantă	Importanța legăturilor de rudenie în ocuparea posturilor
3. Procesul decizional	Rațional de sus în jos	Decizii prin consens	Rațional pe termen scurt	Centralizat
4. Comunicarea	Predominanța comunicării verticale	Rituală, importantă, informală în grup, formală între grupuri	Predominanța comunicării verticale	Importanță comunicării non-verbale
5. Resurse umane	Accent pus pe recrutarea și plasarea angajaților, pe specializare	Angajarea pe viață, accentul pe generaliști, importanța vechimii în muncă	Accentul pus pe specializare	Importanță relațiilor personale
6. Organizarea sindicatelor	Pe meserii, ramuri și subramuri	Pe companie	Pe meserii, ramuri și subramuri	Pe companie
7. Relațiile management-sindicate	Adversiale	Presiunea societății către consens	Adversiale	Influențate de tendința spre armonie

40.6. Analiza comparativă a profilurilor culturale

Un pas înainte în transferul de know-how, utilizând asemănările și diferențele culturale îl reprezintă comparația dintre „profilurilor culturale” din diferite țări (ex. Japonia și SUA – figura 40.32.), concomitent cu influența asupra comportamentului persoanelor în culturile respective, în cadrul organizațiilor, la locurile de muncă și mai ales în procesele de management.

JAPONEZ

AMERICAN



Fig.40.32. Antiteză între profilul cultural japonez și cel american

Așa cum rezultă din comparația dintre profilul cultural japonez și cel american, reprezentată în figura 40.32, majoritatea dintre particularitățile comportamentale ale unui japonez sunt în contrast cu cele ale unui american, ceea ce conduce la concluzia că, fără îndoială, apar numeroase neînțelegeri între un american și un japonez, dacă aceștia se intersectează în procesul muncii.

Menținerea grupului pentru japonezi și protecția individului pentru americani

Aceste contraste culminează pe la mijlocul figurii cu „*menținerea grupului*” pentru un japonez și „*protecția individului*” pentru un american. De asemenea, se poate evidenția orientarea japonezului către ierarhie, vechime și loialitate față de organizație, în contrast cu orientarea americanului către relații organizaționale, datorie și egalitate. În consecință un om de afaceri american se va simți lezat de abordările pe ocolite și de anumite sensibilități ale japonezilor, care sunt înclinați spre virtute, răbdare. Japonezii au tendința de a considera că americanii sunt prea direcți, și egoiști, în timp ce americanii vor considera că japonezii au o experiență redusă, sunt secretoși, aroganți și caustici.

40.7. Precizarea practicilor manageriale ce pot face obiectul transferului

Premise privind transferul

Transferul de know-how din domeniul managementului presupune o analiză laborioasă a asemănărilor și deosebirilor pe plan cultural, prin prisma tuturor dimensiunilor culturale, pentru că fiecare are o anumită influență asupra managementului în general și a subsistemelor acestuia în special.

Prin prezentarea făcută în această lucrare a unei singure „*hărți culturale*” în care a fost inclusă și România nu este suficientă pentru o analiză pertinentă a posibilităților de transfer de cunoștințe, de practici manageriale. De altfel, nici nu ne-am propus să realizăm un astfel de studiu, ci doar de a prezenta o metodologie posibil de aplicat în transferul de know-how din domeniul managementului.

Posibilități de transfer

Revenind la exemplul prezentat în prezenta lucrare, se poate aprecia, că transferul în România ar putea fi realizat mai degrabă din țări Spania, Italia, cu care România prezintă mai multe similarități din punct de vedere cultural. Că ar putea fi transferate practici manageriale care sunt influențate mai mult de dimensiunile „*universalism/ particularism*” și „*specific / difuz*”.

Spre exemplu, considerăm că în domeniul organizării structurale a întreprinderilor se poate pune accentul mai mult pe elementele de natură informală, deoarece, la fel ca în Spania și Italia, relațiile dintre oameni au la bază mai mult situațiile particulare și mai puțin principiile general acceptate. Apoi, în domeniul decizional, ar putea să se stabilească prerogative de luare a deciziilor mai mult pentru manageri, deoarece fiind o societate mai mult difuză, ca și în Spania și Italia, între salariații unei întreprinderi relațiile nu sunt foarte

clar definite, ceea ce îngreunează colaborarea între manageri și executanți. În plus, contextul românesc având o orientare mai mult către particularism, salariații se și așteaptă ca managerul să dispună de toate soluțiile, să aibă răspunsuri la orice întrebare.

O astfel de abordare a transferului de know-how, din domeniul managementului prin prisma tuturor dimensiunilor culturale poate avea drept rezultat îmbogățirea cunoștințelor și practicilor manageriale ale managerilor din țara în care se dorește să se realizeze transferul și implicit o creștere a eficacității muncii managerilor din respectiva țară.

40.8. Bibliografie

1. Burduș E. - *Management comparat internațional, Ediția a IV-a*, Editura Pro Universitaria, București, 2012
2. Harris Ph. R.
Moran R. T. - *Managing Cultural Differences*, Gulf Publishing Company, Houston, TX, 1991
3. Hofstede G.
Sage C.A. - *Culture's Consequences*, Beverly Hills Publications, 1984
4. Ionescu, Gh.Gh. - *Dimensiunile culturale ale managementului*. Editura Economică, 1996
5. Laurent A. - *The cultural diversity of Western conceptions of Management*, International Studies of Management and Organization 13, 1983
6. Lasserre Philippe - *The Management of Large Groups: Asia and Europe Compared*, în European Management Journal, Vol.10, No. 2, June, 1992
7. McMillan C. J. - *The Japanese Industrial System*, Walter de Gruyter, Berlin, New York, 1989
8. Nicolescu O. - *Management comparat*, Editura Economică, București, 1997
9. Stouffer S.A.
Toby J. - „*Role Conflict and Personality*”, American Journal of Sociology, LUI-5, 1951
10. Trompenaars F. - *Riding the waves of culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey Publishing, London, 1993
11. Thurley K.
Virdenius H. - *Toward European Management*, London: Pitman, 1989
12. Whitley R. - *Business System in East Asia: Firms, Markets and Societies*, London: Sage Publication, 1992

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

B.C.U. „M. EMINESCU” IAȘI

BEM

ISBN 978-606-26-0436-3



9 786062 604363